

UNIVERSIDADE DE ÉVORA



UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA



Curso Académico 2007 / 2009

BENITO RAMOS GRANADO

ORIENTADOR:

PROF. DR. JUAN I. MAYNAR MARIÑO

**PROYECTO DE ESTUDIO Y PLAN DE
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL
CLUB DEPORTIVO BADAJOZ, S.A.D.**

MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEPORTIVA

ORIGINAL

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA



Curso Académico 2007 / 2009

BENITO RAMOS GRANADO

ORIENTADOR:

PROF. DR. JUAN I. MAYNAR MARIÑO

**PROYECTO DE ESTUDIO Y PLAN DE
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL
CLUB DEPORTIVO BADAJOZ, S.A.D.**



186 558

MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEPORTIVA

Master en Dirección y Gestión Deportiva
Proyecto de Estudio y Plan de Desarrollo Estratégico
del Club Deportivo Badajoz, SAD

ÍNDICE.-

A. TÍTULO.....	Cubierta
B. TÍTULO Y NOMBRE DEL AUTOR.....	3
C. ÍNDICE.....	5 – 6
D. ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	7
0. AGRADECIMIENTOS.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. DIAGNÓSTICO GLOBAL.....	12
3.1. DIAGNÓSTICO SOCIOLÓGICO.....	12
3.2. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO.....	21
3.3. DIAGNÓSTICO POLÍTICO.....	24
3.4. DIAGNÓSTICO LEGAL.....	26
3.5. DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO.....	31
3.6. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	32
3. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA.....	33
2.1. DATOS IDENTIFICATIVOS.....	33
2.2. CUESTIONARIO PARA LA ORGANIZACIÓN.....	35
2.3. DEFINICIÓN DE INSTALACIONES.....	39
2.4. CUESTIONARIO JURÍDICO.....	49
2.5. CUESTIONARIO FINANCIERO.....	51
2.6. CUESTIONARIO COMERCIAL Y MARKETING.....	54
2.7. CUESTIONARIO FEDERATIVO.....	59
2.8. CUESTIONARIO DEPORTIVO.....	61
2.9. CUESTIONARIO DE PRENSA.....	64
2.10. CUESTIONARIO OPERATIVO.....	66
2.11. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	72
2.12. DOCUMENTACIÓN.....	75

ÍNDICE.- (continuación)

4. PLAN ESTRATÉGICO.....	77
4.1. MISIÓN.....	77
4.2. VISIÓN.....	78
4.3. DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS A RESOLVER.....	78
4.4. ANÁLISIS DAFO.....	79
4.5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	82
- Objetivos Generales.....	82
- Objetivos Estratégicos.....	82
- Proyectos.....	83
- Indicadores.....	84
4.6. VALORACIÓN DE NECESIDADES A CUBRIR.....	86
4.7. DISEÑO DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	87
- Organigrama de Funciones del Club.....	87
- Organigrama Productivo.....	88
- Organigrama del Autor (Propuesta).....	89
4.8. DISEÑO DE UTILIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES.....	94
4.9. PLAN DE MARKETING Y ESTUDIO DE MERCADO.....	96
4.10. DEFINICIÓN Y ORGANIZACIÓN DE VÍAS DE INFORMACIÓN.....	99
4.11. PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	101
5. TEMPORALIZACIÓN.....	105
6. RETROALIMENTACIÓN.....	108
7. CONCLUSIONES.....	111
8. BIBLIOGRAFÍA.....	113
9. ANEXOS.....	118
10. DOSSIER DE PRENSA.....	131

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.-

TABLAS.-

Tabla nº 1.- Encuesta de Población Activa [Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 1999].....	15
Tabla nº 2.- Producto Interior Bruto [Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 1999].....	15
Tabla nº 3.- Índice de Precios al Consumo [Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2000].....	16
Tabla nº 4.- Datos de viajeros por Extremadura [Fuente: Junta de Extremadura, Dirección General de Turismo, 1999].....	17
Tabla nº 5.- Datos de Pernotaciones en Extremadura [Fuente: Junta de Extremadura, Dirección General de Turismo, 1999].....	17
Tabla nº 6.- Datos de Medios de Comunicación relacionados con Extremadura, 1999 [Fuente: Junta de Extremadura, Dirección General de Turismo, 1999; e I.N.E., 1999].....	18
Tabla nº 7.- Actividades de las Áreas administrativas del C.D. Badajoz, s.a.d. [Fuente propia].....	51
Tabla nº 8.- Recursos económicos del C.D. Badajoz, s.a.d. [Fuente propia].....	52
Tabla nº 9.- Relación de precios y tarifas del C.D. Badajoz, s.a.d. [Fuente propia y C.D. Badajoz, s.a.d.].....	67
Tabla nº 10.-Precios y tarifas del C.D. Badajoz, s.a.d. [Fuente propia y C.D. Badajoz].....	67
Tabla nº 11.- Tecnología DAFO; tomado de F. Paris “La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas”; Paidotribo, 1996. Fuente original de “Analysis SWOT”, de Albert Humphrey; Instituto de Investigación Stanford y Universidad de Illinois; ≈ 1970 [Elaboración propia].....	80
Tabla nº 12.- Valoración de Indicadores en C.D. Badajoz, s.a.d. [Fuente propia].....	86

Tabla nº 13.- Temporalización de actuaciones para el C.D. Badajoz, s.a.d;
temporada 2000/2001; [Fuente: CD. Badajoz, s.a.d.; elaboración propia]... 106

Tabla nº 14.- Temporalización de actuaciones para el C.D. Badajoz, s.a.d;
temporada 2000/2001; [Fuente: CD. Badajoz, s.a.d.; elaboración propia]... 107

GRÁFICOS.-

Gráfico nº 1.- Organigrama de funciones del C.D. Badajoz, s.a.d; temporada 2000/2001 [Fuente: CD. Badajoz, s.a.d.].....	87
Gráfico nº 2.- Organigrama productivo del C.D. Badajoz, s.a.d; temporada 2000/2001. [Fuente:CD. Badajoz, s.a.d.; elaboración propia]....	88
Gráfico nº 3.- Organigrama alternativo -según autor- del C.D. Badajoz, s.a.d; temporada 2000/2001 [Fuente: propia].....	89
Gráfico nº 4.- Organigrama funcional de la evaluación [Fuente: propia]....	110
Varios gráficos.- en la parte 9. Anexos [Fuente: C.D. Badajoz, s.a.d. y elaboración propia].....	119 - 130

0. AGRADECIMIENTOS.-

- + Al Tribunal calificador por ser paciente y leer este proyecto.
- + Al colectivo de Profesores del Master en Dirección y Gestión Deportiva.
- + Al equipo de dirección y coordinación del Master.
- + Al profesor – doctor Juan Maynar, por ser inspirador del proyecto y de mi participación en este Master, mentor y amigo.
- + Al Club Deportivo Badajoz, SAD.
- + A los compañeros del propio curso de postgrado.
- + A Luis M. Cabezas por ayudarme en el diseño.
- + Y, cómo no, a mi familia [Rosa, Carlos y David] por ayudarme a invertir un tiempo precioso en este apasionante trabajo. Por dejarme hacer este curso y llegar a obtener esta titulación. Por creer en el esfuerzo, la capacidad y la voluntad. Por seguir creyendo en lo que hago.

1. INTRODUCCIÓN.-

Ilusión y Confianza.

Esta es la frase utilizada por el Presidente del Consejo de Administración del Club Deportivo Badajoz, SAD en la presentación del número 1 de la revista oficial de la entidad –denominada “PASIÓN”-, en abril del año 2000. Y esa misma expresión es la que se desea utilizar para prologar este Proyecto.

Ilusión por cuanto tiene de aventura adentrarse en un mundo de negocios, empresas, actividad deportiva y profesional, juego del fútbol – olvidado y convertido en espectáculo- y formas de gestión en la actualidad. Ilusión por transmitir y trasladar en una memoria los conceptos adquiridos durante el proceso del presente Master. E Ilusión, al fin y al cabo, por obtener la máxima puntuación en un mundo competitivo y reconocimiento ante el esfuerzo realizado.

Confianza por el aprendizaje logrado en estos últimos años para la consecución de objetivos en torno a este Proyecto. Confianza por la experiencia que poseemos en trabajos similares, profesionales o voluntarios, oficiales o privados, y en todo orden de vida. Confianza en la aceptación del mismo, sin límites de extensión en contenidos por la entrega y Confianza en el sentido común.

El presente estudio es un trabajo de investigación, con observación directa y examen de todos los componentes existentes, conseguidos y facilitados para análisis y propuesta de Proyecto de Estudio y Plan de desarrollo estratégico de la gestión y dirección del C.D. Badajoz, SAD.

Citado proyecto trata de ser el reflejo y la concreción de una idea sustancial asumida en estos últimos años y con la reflexión directa –no intervención- que se ha tenido en cuanto a la síntesis del trabajo se refiere.

Parte este boceto de la concepción teórica y antagónica de prever y gestionar resultados en empresas de este cariz, con el efecto que nos encomienda el principio constitucional de promoción y fomento del deporte, con el máximo respeto a la actuación y protagonismo de las personas que rigen en la actualidad el Club D. Badajoz. Un proyecto que se podría considerar oportuno y logrado, pero nada obligatorio, algo necesario y válido como experimento.

El objetivo principal de este plan es aportar ideas argumentadas, aplicar principios básicos de la planificación y analizar –mediante una metodología específica y ejercicio práctico- la aportación a una mejora en la gestión de la entidad.

Por ello, esta actividad deportiva y profesional del fútbol y lo que rodea al mismo contiene aspectos económicos constantes, reglamentos de competición, sistemas de entrenamiento y de promoción de talentos, una historia con recuerdos, símbolos y famosos. Todo así se ha estudiado de manera metódica, pero apenas se habían tenido en cuenta los aspectos económicos de gestión y la adecuada planificación de un grupo.

Esta obra es un intento de estudiar sistemáticamente esta faceta del deporte y de la gestión de empresas de esta índole, pues se ven éstas sometidas a cambios permanentes en todos los aspectos, por lo que se obligan a reflexionar expectante sobre la forma de gestionar el futuro.

Se puede leer un texto íntegro agrupado en capítulos y anotaciones teóricas, una bibliografía acorde con el resultado –apoyada en una concisa hemeroteca y uso de Internet- y un soporte gráfico poco extenso y aún sí concretado en el Club y nuestro análisis.

2. DIAGNÓSTICO GLOBAL.-

2.1. DIAGNÓSTICO SOCIOLÓGICO.-

Para poder realizar un diagnóstico global adecuado, en condiciones óptimas y con datos fehacientes para llegar a un estudio de tipo medio, como soporte al trabajo principal, el cual es el proyecto práctico sobre el Master de Gestión y Dirección Deportiva, convocado por la Universidad de Extremadura y la Universidade de Évora. . . con todo, se ha obtenido datos del Instituto Nacional de Estadística para comprobar los datos poblacionales, comparar mayormente los de España (nación), Extremadura (región), Badajoz (provincia), y Badajoz (como capital de provincia y ciudad más populosa de la Región); además de los conceptos propios que determinan la población existente y otros parámetros que interesarán para elaborar un análisis desde lo general a lo particular. Así es que se irá comentando paso por paso los testimonios que se ofrecen para una correcta ubicación en el papel de observador y planificador teórico de este proyecto sobre el C.D. Badajoz.

2.1.a. Según los datos ya catalogados por el Instituto Nacional de Estadística y las atentas propuestas de la Federación Española de Municipios y Provincias obtenemos una división en tres bloques o grupos de ciudades con arreglo a su tamaño poblacional:

- Grandes Ciudades, como Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, Sevilla, Málaga.
- Ciudades medias –capitales de provincia o no- que posean más de 20.000 habitantes.
- Pequeñas Ciudades, que son menores en capacidad poblacional de 20.000 habitantes.

Badajoz como ciudad se ubica en el segundo grupo, del cual existen en España 354 ciudades con más de 20.000 habitantes. España cuenta con 39.526.324 habitantes; Extremadura con 1.069.419 habitantes; Cáceres

provincia tiene 405.616 habitantes; Badajoz provincia suma 663.803 habitantes; y Badajoz ciudad un total de 134.710 habitantes, todos ellos datos de 1998, según el INE (148.334 habitantes en el año 2009, datos facilitados por el Instituto Nacional de Estadística). En lo que se refiere a la capital de provincia y su distribución por grupos de edad o por barriadas –esto según el propio Ayuntamiento de Badajoz, en su Sección de Estadística a uno de enero de 1999- la población total de Badajoz es de 138.343 habitantes (se adjunta ficha completa), presentando datos tales como:

2.1.b. A la hora de expresar datos cuenta con los poblados o pedanías como barrios y distribuye los segmentos de edad cada cuatro años.

2.1.c. En la barriada donde se ubica el estadio figuran 387 habitantes, no contabilizando la circunstancia de inclusión de un nuevo barrio en las proximidades debido a realojo de familias de la riada de noviembre de 1998.

2.1.d. Los barrios más populosos son los que figuran más alejados del recinto deportivo conocido como Estadio “Nuevo Vivero”, ubicado en la zona de “La Granadilla”; San Roque con 15.991 residentes es el de mayor población, seguido de San Fernando (unido a Moreras y zona de Urbanización Guadiana sería mayor) con 12.240 habitantes; y no menos habitado el más cercano de Santa Marina con 14.455 residentes.

2.1.e. La población por totales y repartido por grupo de sexos resulta ser de la manera siguiente: 67.162 varones y 71.181 mujeres. Acordes y comparables con los datos medios absolutos y relativos a nivel nacional desde hace varios años en cuanto a superior volumen en el sector Mujer; obviando aquí los resultados de población absoluta con el notable descenso de natalidad.

2.1.f. Los segmentos de edad con mayor índice poblacional en la ciudad de Badajoz son los de 20 a 24 años y los de 25 a 29 años. Edades estas

compiladas en un bloque ideal y potencial de personas con oportunidad de participar en actividades deportivas profesionales –máxime a las preferencias de los mismos- en equipos con resultados o participaciones similares a los equipos del C.D. Badajoz, SAD (2ª A y 3ª).

2.1.g. Otros segmentos a tratar y potenciales para integrarse en actividades previas a la profesionalización y empleo productivo como futbolistas son los encuadrados en los grupos de 10 a 14 y de 15 a 19 años; menor en cuantía e importante como segmento a mantener en la línea de trabajo deportivo, profesional o educativo desde el prisma de los equipos de fútbol de categorías inferiores del Club y, sin olvidar que no todos pueden o quieren jugar en esta disciplina o simplemente realizar esta acción, virtuales consumidores de productos relacionados con la actividad deportiva que nos ocupa.

2.1.h. Se observan y muestran valores relacionados con la Encuesta de Población Activa (E.P.A.), sistema de análisis promovido por el Gobierno Central mediante el INE, y tratado para ver las fluctuaciones de las tasas de actividad profesional, comercial, población en situación de ocupados o parados. Estas estimaciones están presentadas con los cifras relativas a España, Extremadura y Badajoz provincia relativos al Trimestre actual de Julio, Agosto y Septiembre del 2000. Con un global de población de más de 16 años de 32.815.000 personas y una tasa de actividad del 51,18 % y una tasa de paro actual del 13,97 %, reseñando de manera importante el efecto productivo en el cual está encuadrada nuestra empresa, como es el sector Servicios, con una tasa de actividad del 27,46 %. Todo ello en el cuadro que a continuación insertamos, contabilizado en miles de personas:

E.P.A.	Sector	Indices	Porcentajes
España	Población de 16 años o más	32.815	100 %
	Activos	16.795	51,18 %
	Ocupados	14.449	44,03 %
	Parados	2.345	13,97 %
	Inactivos	15.930	48,54 %
	Servicios	9.010	27,46 %
Extremadura	Población de 16 años o más	878	100 %
	Activos	439	50,05 %
	Ocupados	333,9	38,03 %
	Parados	105,9	24,07 %
Badajoz	Activos	400	50,95 %
	Ocupados	204	51 %
	Parados	68	24,90 %

Tabla nº 1.- Encuesta de Población Activa [Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 1999]

2.1.i. Y en lo que se refiere al Producto Interior Bruto (P.I.B.) se aportan los datos obtenidos en millones de euros –nada tiene que ver y no es lugar para comentario la devaluación que sufre esta moneda frente al dólar en la actualidad y lo que pudiera repercutir a estos sectores- con valores propios de España solamente y en el transcurso de los años 1998 y 1999, haciendo notar también la rama de Servicios, con una buena nota relativa sobre el producto nacional, y por aquello de ser el sector donde se enclava la actividad económica deportiva y futbolística:

P.I.B.	Sector	1998	1999
España	Consumo final	403.614	431.724
	A precio mercado	526.158	563.108
	Servicios	170.514	182.256

Tabla nº 2.- Producto Interior Bruto [Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 1999]

2.1.j. Vayamos ahora a los valores obtenidos y analizados para lo que se refiere el Índice de Precios al Consumo, con tablas de valor absoluta y relativa en los tres bloques continentales: España, Extremadura y Badajoz; así como la incidencia de mencionado I.P.C. a nivel general, en el apartado de cultura y ocio, o bien en el propio de otras actividades de menor catalogación que pueden englobar algunas actuaciones o elementos de producción cercanos a las estimaciones del sector servicios, actividades deportivas y empresariales relacionadas con sociedades anónimas deportivas.

Estos valores representados corresponden al mes de agosto del año 2000:

I.P.C.	Sector	Índices	Mes anterior	Porcentaje que va en el año	Porcentaje después de un año
España	General	131,9	0,4	2,8	3,6
	Cultura	125,9	0,1	1,1	2,1
	Otros	144,8	1,1	6,6	5,5
Extremadura	General	130,8	0,4	2,4	2,7
	Cultura	121,1	- 0,1	0,4	1,2
	Otros	147,5	0,6	4,6	4,1
Badajoz	General	129,7	0,4	2,2	2,7
No existen o muestran valores por sectores					

Tabla nº 3.- Índice de Precios al Consumo [Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2000]

2.1.k. Hablando de todas estas valoraciones con los datos conseguidos y el tratamiento que le estamos dando, acercándonos al sector productivo y actividad económica necesaria para el mejor conocimiento de la entidad que analizamos en su gestión y en la parcela donde se encuadra.

Por ello se incide en el citado sector Servicios, acompañando los datos referentes a la ocupación hotelera en 1998 y, por tanto, algunas recetas para acercarnos al subsector de Turismo.

	Viajeros Españoles	Viajeros Extranjeros	Viajeros Total
España	25.582.823	20.198.952	45.781.775
Extremadura	-	-	812.550

Tabla nº 4.- Datos de viajeros por Extremadura [Fuente: Junta de Extremadura, Dirección General de Turismo, 1999]

Supone esto como dato relativo que viajan por Extremadura a lo largo de un año el 1,77 % de todos los posibles comparados con España.

	Pernoctaciones Españoles	Pernoctaciones Extranjeros	Pernoctaciones Total	Grado de ocupación	Estancia media(días)
España	66.552.436	111.803.276	178.355.712	63,41 %	3,90
Extremadura	-	-	1.268.843	-	-

Tabla nº 5.- Datos de Pernoctaciones en Extremadura [Fuente: Junta de Extremadura, Dirección General de Turismo, 1999]

En este caso la referencia nos viene dada con el 0,77 % de personas pernoctando en Extremadura y cotejados con los absolutos de España; otros valores no son facilitados, pero se obtuvieron por entrevistas o notas de prensa ofrecidas por la Dirección General de Turismo de la Junta de Extremadura (coincidiendo mayormente con la época de celebración de la Feria Internacional de Turismo de Madrid, exponente máximo de este sector) que la media de estancia de visitantes en la Región es de 2 días –oportunamente 1,8 días-.

2.1.1. Y que mejor referencia se puede revelar que no sean los porcentajes de audiencia de los medios de comunicación, veamos datos absolutos y relativos por secciones de medios en España y durante 1998. Es un grupo más dentro del sector de Servicios –cultura y ocio- y, como en otro lado decimos, potenciado por culpa del actual sedentarismo: “cultura basura” y la nueva modalidad <<deportiva>> “zapping”, sobre todo en el bloque de televisión.

Medios de Comunicación	Diarios	Revistas	Radio	Televisión	Cine	Internet
Sobre el total de la población	36,9	53,2	53,5	89,4	10,2	4,6
Varones	47,7	48,4	58,5	89,2	10,4	6,5
Mujeres	26,6	57,8	48,8	89,6	10,0	2,8
Sobre el total del medio	100	100	100	100	100	100
Varones	63,0	44,3	53,2	48,6	49,5	68,8
Mujeres	37,0	55,7	46,8	51,4	50,5	31,2

Tabla nº 6.- Datos de Medios de Comunicación relacionados con Extremadura

[Fuente: Junta de Extremadura, Dirección General de Turismo, 1999; e I.N.E., 1999]

Comparativamente con otros países, los datos expuestos de Periódicos en circulación por cada 100 habitantes en 1997 y sale la cifra del 11,7, cuando en Suecia es de 43,2; Alemania con 42,9; Austria tiene 32,8 lectores; o los más cercanos como Francia con 15,4 periódicos leídos; así como Grecia con 6,7 y Portugal con 4,4 lectores.

También son curiosos los datos de consumo de Televisión en 1998 y calculados en minutos diarios utilizados frente al aparato –seguramente

muchos de ellos con la visión de partidos de fútbol, de ahí el interés por mostrar estas cifras: España muestra un consumo de 209 minutos; la que supera a todos es Italia con 233 minutos diarios; y son parejas las cantidades en los países que poseen las mejores y potentes ligas de fútbol, Reino Unido con 205, Francia con 203, Alemania e Irlanda con 200 minutos de uso diario, observando la gran diferencia con Austria (142) y Suecia (141).

No obstante, la principal característica a observar es la difusión que alcanza un medio de comunicación de la prensa tan concreto como es un solo periódico deportivo o diario a nivel nacional de matiz deportivo como es el MARCA –hablaremos de él en la zona de Marketing- ya que no resulta nada anecdótico su poder, sus cifras y sus ventas; tiene una distribución diaria cercana a un millón de ejemplares y, no solo por el dominio que supone en cuanto al potencial número de lectores, así como llegar a cualquier rincón del País con información diaria, son los beneficios que obtiene de la publicidad producida en sus páginas; pero las cuentas más directas y claras son: 1.000.000 ejemplares x 1 € x 363 días de un año = 363.000.000 € (sí: trescientos sesenta y tres millones de euros)

Siguiendo con este bloque de difusión de medios de comunicación, caso concreto de prensa y, en lo que se refiere a publicaciones, baste decir que la media de producción editorial –a nivel nacional y en 1998- de libros y folletos relacionados con el tema que nos ocupa, juegos y deportes, es de 734 ejemplares en el año y 2.363.000 ejemplares editados; éstos, contrastados con el total de publicaciones en España, que suben a 55.774 títulos con 236.810.000 ejemplares en el año 98, suponen el 1,32 % de producción literaria en libros y folletos y el 0,99 % relativo en tirada media de ejemplares.

2.1.m.- Y en este último subapartado se va a realizar una comparativa de las Federaciones Deportivas Españolas y Extremeñas, con sus modalidades deportivas, su conjunto de clubes y el número total de Licencias en 1998. (Fuente: Consejo Superior de Deportes – M.E.C.)

El total de Federaciones Deportivas en el ámbito nacional es de 61 (y dos más Comisiones Nacionales, pendientes de inscripción); poseen un global de 76.806 Clubes, y ascienden a 2.535.438 Licencias federativas.

La Federación que posee más clubes es Baloncesto (20.442), seguida precisamente de Fútbol (con 16.314); hay varias modalidades que trabajan individualmente sin clubes: Colombofilia, Pentatlón Moderno y Tiro a Vuelo; y hay otros que no llegan a la centena: Hípica (62), Kickboxing (68), Lucha (62), Pádel (57), Polo (8), o Squash (58).

En cuanto a las Licencias hay dos federaciones que no exceden de mil unidades: Pentatlón Moderno (377), y Polo (228); rondan esta cifra las modalidades: Esquí Náutico (1.195), y Squash (1.421); y superan con creces las cien mil licencias en el ámbito nacional: Judo (101.215), Golf (136.881), Baloncesto (265.909), Caza (422.933) y, por supuesto, Fútbol (546.498 licencias).

A nivel regional ocurre otro tanto igual en un global de 42 Federaciones Deportivas Extremeñas, superando al resto Fútbol y Caza, y las que menos poseen licencias son Colombicultura y Tiro a Vuelo.

Como final: El perfil de los jugadores profesionales del primer equipo del C.D. Badajoz, SAD resulta ser el siguiente: 22 años, pocos estudios (mayormente básicos obligatorios o algún curso de bachiller), poco trato o actitud en grupo, fuerte y súbito ingreso con adquisición de bienes y lujos, y mucha vida pública.

2.2. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO.-

La economía y todo su reflejo sociológico en el mundo del deporte y del fútbol, en el mercado laboral y en el ámbito español es la que nos va a irrumpir en este apartado, en búsqueda de los fundamentos y justificaciones que nos testimonien el estudio del C.D. Badajoz, S.A.D. y su gestión.

La situación española es la siguiente: en 1973 los ayuntamientos, los centros de enseñanza no universitaria, las entidades privadas y asociativas, y las empresas privadas ofrecían 9.824 puestos de trabajo relacionados con el deporte. Esta cifra pasó a ser de 42.679 puestos en el año 1991 (último año del que se tiene datos). Esto representa un incremento neto de 32.855 puestos de trabajo, lo que supone una variación de 434,44 %. Citados empleos representaban en 1973 un 0,08 % de la población activa, mientras que en 1991 el porcentaje pasó a ser del 0,34 %. En estos cálculos se mencionan actividades relacionadas con los sectores de entrenamiento, animación, docencia y dirección; no contamos con otros elementos ubicados en el comercio y en la industria, por lo que el sector deportivo se vería incrementado en un 0,96 % de la población activa en 1991 (comparativamente Heinemann nos muestra unos números diferenciadores en el año 1994 y en Alemania, con unos empleos en el ámbito deportivo que ascienden a unas 678.000 personas, suponiendo –y esto es lo más importante- el 2,4 % de la población activa). También es de reseñar el efecto que causa la ejecución de empleos indirectos, cambiantes, de temporada, o bien de trabajos voluntarios. . . como puede ser el caso de un millón de españoles que trabajan en 253.000 entidades sin ánimo de lucro (Antonio Moreno Ruiz).

Sumándose en otra fase de concreción, se pueden estudiar unos datos comparativos en el sector del fútbol para hacernos idea de lo que se mueve en esta pretérita disciplina deportiva y actual modalidad de espectáculo deportivo denominado fútbol (football original o soccer en Estados Unidos de América).

Así nos lo indica y muestra Monterrey en estudios realizados con clubes de diversos países europeos como son: Lazio (Italia), Ajax (Holanda), Manchester (Inglaterra), y los equipos R. Madrid y F.C. Barcelona de España. Con ingresos estimados en treinta y seis millones por temporada para los dos primeros, alcanzando una cifra de cuatro millones el Manchester, y rondando los ochenta y cuatro millones de euros los dos equipos españoles con deudas declaradas de treinta millones para el Barcelona o 280 millones en el año 1998 para el R. Madrid (reconocida por su presidente)

El volumen de negocios en la Liga Española de Fútbol presume la cantidad de 3.000 millones de euros (medio billón de pesetas), como también nos indica Luis Gómez en el diario nacional "El País", considerándose ingresos directos e indirectos los presupuestos de los equipos de la Liga de Fútbol Profesional en unos 850 millones de euros. La lluvia de ingresos televisivos han convertido el fútbol en un buen negocio: los presupuestos citados se han multiplicado por cuatro en los últimos diez años. Además, en el horizonte aparecen nuevas fuentes de financiación, como es la venta de los derechos por Internet, siendo el actual combustible del negocio los derechos de televisión –representando el 50 % de los ingresos de los clubes- obteniendo 240 millones de euros en la pasada temporada (tres años atrás solo eran 72), repartiéndose 24 millones de euros los equipos antes mencionados de R. Madrid y F.C. Barcelona, 15 millones los equipos "Depor" Coruña, Valencia y At. Bilbao, restando unos 6 millones para cada uno de los participantes en 1ª división, o los 9 millones que reciben los clubes de 2ª división (incluida la entidad objeto de estudio). Aún no contabilizamos los obtenidos por el concepto de "pay per view": pagar por cada encuentro que adquiera el interesado en una plataforma vía satélite.

Esta Primera División que tanto ha hecho multiplicar sus ingresos a los clubes en los últimos años ha pasado de convertir 250 millones € de pérdidas a un beneficio de 105 millones € en solo dos años, basándose en el concepto de traspasos (descontando deshonrosas excepciones). Y también de depender

excesivamente de las televisiones al suponer el 51,3 % de los ingresos – cuando en Italia o Inglaterra no superan el 35 %- no llegando al 25 % por el concepto de venta de entradas, agenciando los anteriores países citados el 35 ó 38 % por idéntico papel.

Solo hace diez años los presupuestos totales de los equipos de 1ª división fueron de 192 millones €, pasando esta temporada a un montante global de 780 millones de euros, con la creación y mantenimiento de 47.000 puestos de trabajo, directos e indirectos (cien mil empleos según el diario nacional “El Mundo”). Cifras que no vienen nada mal a las arcas del Estado con un beneficio de 650 millones € por diferentes impuestos, representando el 0,9 % del producto interior bruto “P.I.B.” en la temporada 1998/99.

En lo referente a la 2ª división, liga en la que se maneja por la mitad de la tabla el C.D. Badajoz, S.A.D., se encontraba hace diez años con unos presupuestos totales de 32 millones €, superando la cifra de 156 millones € en la temporada 2000/2001 (según datos del diario deportivo “Marca” en su especial “Liga 2001”). El Club de Badajoz mantuvo un presupuesto de 3.600.000 € en la temporada 1999/2000, y sigue en esa línea con los 3.425.000 € en la temporada del 2000/2001 (diario regional “Hoy”), lo que supone el 2,2 % de los presupuestos de Segunda División; recibiendo 9 millones € por los famosos derechos televisivos, presumiendo –por tanto- la cobertura de su presupuesto en un 26,72 % de ingresos totales.

2.3. DIAGNÓSTICO POLÍTICO.-

Las circunstancias sobrevenidas en materia de diseño político y social en la Región, por parte de los organismos nacional, autonómico y local han favorecido a la entidad que rige en la actualidad los designios del C.D. Badajoz, S.A.D. Primero, la probabilidad de ayudas a la conversión en sociedad anónima de los clubes que figuren con esa naturaleza según el Real Decreto sobre Sociedades Anónimas Deportivas de 1991, así es que repercute en la formación de estas nuevas entidades y reciben por el ámbito nacional la posibilidad de constituirse en sociedad anónima deportiva los equipos de fútbol de Almendralejo, Badajoz y Mérida, así como el equipo de baloncesto de Cáceres; por el ámbito regional una ayuda de trescientos mil euros (cincuenta millones de pesetas; mantenido durante varios años) en concepto de promoción turística de la Región y de la localidad en la que se ubican (desarrollado en el año 1992) y la promesa o “apuesta política” de ayuda para la construcción de diversos estadios o pabellones allá donde se expresen los máximos exponentes en sus primeras divisiones o competiciones ligueras – mayormente para los equipos citados, como así ha sido- siendo materializado para el Cáceres de Baloncesto en un inserto dentro del pabellón de deportes del Campus universitario de Cáceres (a la sazón improductivo y demostrado recientemente por la construcción de un Palacio de Deportes destinado a mencionado equipo), y las correspondientes ayudas para construcción de estadio por importe de cuatrocientos millones de pesetas a los municipios donde se ubican los equipos que ascienden a la división de honor de fútbol – como fue el caso del C.P. Mérida, S.A.D. y C.F. Extremadura. S.A.D. de Almendralejo- confirmando la excepción de la regla al subvencionar con idéntica cantidad al Ayuntamiento de Badajoz para la obra del estadio que ahora nos ocupa como elemento constructivo en este trabajo.

Centrados en este último asunto, se ha podido comprobar hace tres años las dificultades para la edificación de mencionado estadio, contando con

esa subvención del gobierno regional por importe de 2.400.000 € para conseguir una obra de 6.000.000 €, y como por las mismas y consabidas divergencias políticas y de grupos (PSOE para la administración autonómica y PP para el municipio de Badajoz) se alteran las voluntades de lograr un consenso –primero en la aportación de los terrenos para la ubicación del mismo- y se modifica la idea inicial presupuestaria para alcanzar un montante no expresamente declarado de 12 millones de euros. Todo esto queda como beneficio para la ciudad de Badajoz, para el equipo representante y para la entidad o regidores de ese Club e, indirectamente, a los aficionados al fútbol de Badajoz, no de forma directa por el escaso o nulo usufructo del mismo y por la carga tributaria que conlleva un presupuesto tan alto para una instalación específica (en una población de 140.000 habitantes y supuestos dos mil fieles aficionados al equipo).



2.4. DIAGNÓSTICO LEGAL.-

Las Bases Legales utilizadas en este análisis conforman un amplio bagaje de normativas de común estudio y complejo desarrollo en su aplicación, dependiendo de los intereses de la entidad objeto, del ámbito de actuación: local por su ubicación, regional por su trayectoria, nacional por la competición y, en lo personal, lo que supone para el trabajo de búsqueda, observación, análisis y transcripción de los conceptos adquiridos en el Curso.

Se inicia esta exploración a través de un viaje de lo general a lo particular, o mejor, de la norma de mayor rango a las disposiciones menores que afecten a la investigación efectuada.

Así es que viene reflejado en la Constitución Española de 1978 que, en su Título Primero –De los derechos y deberes fundamentales- y Capítulo III – De los principios rectores de la política social y económica- dice en su artículo 43, punto 3: “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio. Además, en su Título Octavo –De la Organización Territorial del Estado- y Capítulo III –De las Comunidades Autónomas- expresa en su artículo 148, punto 1: Las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en las siguientes materias. 19ª Promoción del deporte y de la adecuada utilización del ocio.

Seguidamente citaremos la base de la Ley del Deporte Nacional, que ya en su preámbulo cita que “. . . la faceta competitiva de ámbito estatal e internacional que es inherente al deporte justifica la actuación del Estado. . .” y “. . . El espectáculo deportivo, fenómeno de masas, cada vez más profesionalizado y mercantilizado. . .” también “. . . Regular el espectáculo deportivo, considerándolo como una actividad progresivamente mercantilizada. . .” además de: “. . . se establece la obligatoriedad de constitución, en el seno

de las estructuras federativas, de Ligas integradas exclusivas e imperativamente por todos los Clubes que participen en competiciones oficiales de carácter profesional. . .” y ya en su Capítulo II –Los Clubes Deportivos- y en su artículo 14 habla de “. . . Los Clubes Deportivos, en función de las circunstancias que señalan los artículos siguientes, se clasifican en: a) Clubes deportivos elementales; b) Clubes deportivos básicos; y c) Sociedades Anónimas Deportivas, así como en los arts. 15, 19 y siguientes de mencionado capítulo: “. . . 1. Los Clubes, o sus equipos profesionales, que participen en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, adoptarán la forma de Sociedad Anónima Deportiva a que se refiere la presente Ley. Dichas Sociedades quedarán sujetas al régimen general de las Sociedades Anónimas, con las particularidades que se contienen en esta Ley y en sus normas de desarrollo. . .” “. . . 2. En la denominación social de estas Sociedades se incluirá la abreviatura <<SAD>>. 3. Las SAD tendrán como objeto social la participación en competiciones deportivas de carácter profesional y, en su caso, la promoción y el desarrollo de actividades deportivas, así como otras actividades relacionadas o derivadas de dicha práctica. . .” “. . . sólo podrán participar en competiciones oficiales profesionales de una sola modalidad deportiva. . .” art. 20: “. . . Los fundadores de las Sociedades Anónimas Deportivas no podrán reservarse ventajas o remuneraciones de ningún tipo. . .” art. 21: “. . . 2. El capital mínimo de las Sociedades Anónimas Deportivas habrá de desembolsarse totalmente y mediante aportaciones dinerarias. . . Las acciones serán nominativas, de la misma clase e igual valor. . .” art. 22: “. . . 1. Sólo podrán ser accionistas de las Sociedades Anónimas Deportivas las personas físicas de nacionalidad española, las personas jurídicas públicas, las Cajas de Ahorros y Entidades españolas de naturaleza y fines análogos, y las personas jurídicas privadas de nacionalidad española, o Sociedades en cuyo capital la participación extranjera no sobrepase el veinticinco por ciento. . .” “. . . Los Estatutos de las Sociedades Anónimas Deportivas no podrán contener ninguna otra limitación a la libre transmisibilidad de las acciones. . .” art. 24: “. . . 1. La Sociedad estará administrada por un Consejo de Administración, compuesto por un mínimo de

siete miembros. . .” art. 25: “. . . 1. En el caso de enajenación a título oneroso de instalaciones deportivas que sean propiedad de una Sociedad Anónima Deportiva, corresponde los derechos de tanteo y de retracto, con carácter preferente, al Ayuntamiento del lugar donde radiquen . . .” art. 26: “. . . 1. Los presupuestos y la contabilidad de las Sociedades Anónimas Deportivas se elaborarán de conformidad con la Ley de Sociedades Anónimas y el Código de Comercio, y de acuerdo con las normas que reglamentariamente se determinen. . .” art. 27: “. . . 1. Las Sociedades Anónimas Deportivas no podrán repartir dividendos hasta que no esté constituida una única reserva legal, igual, al menos, a la mitad de la media de los gastos realizados en los tres últimos ejercicios. . .” art. 28: “. . . Tendrán la consideración de gastos fiscalmente deducibles en el Impuesto sobre Sociedades, además de los establecidos con carácter general en la legislación tributaria, aquellos que acrediten haber realizado para la promoción y el desarrollo de actividades deportivas no profesionales. . .”.

Lo que trasciende en el ámbito regional se refleja en la primera norma de rango de Extremadura en materia deportiva: la Ley del Deporte de Extremadura que, en su Título II –Entidades Deportivas- y Capítulo I habla de la tipología de las Entidades Deportiva: art. 15 “. . . Son Entidades Deportivas a los efectos de la presente Ley las asociaciones o agrupaciones, privadas o públicas, con personalidad jurídica propia, integradas por personas físicas o jurídicas, que tengan por objeto básico el fomento y desarrollo de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas. . .” en el art. 17: “. . . A los efectos de la presente Ley, y en función de las circunstancias que indican los artículos siguientes, las Entidades deportivas de Extremadura se clasifican en: a) Clubes Deportivos; b) Sociedades Anónimas Deportivas; c) Entidades de Actividad Físico – Deportiva; d) Agrupaciones Deportivas Escolares; y e) Federaciones Deportivas Extremeñas. . .” Capítulo II: Clubes Deportivos y Sociedades Anónimas Deportivas, art. 19: “. . . Son Sociedades Anónimas Deportivas los Clubes, o sus equipos profesionales que participen en

competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, y deberán ajustarse para su constitución y funcionamiento a lo establecido en la Ley 10/1990, del Deporte; y en el Real Decreto sobre Sociedades Anónimas Deportivas. . .”.

Y conveniente es, en este caso, tratar lo relacionado con estas entidades –que es prácticamente todo- en el Real Decreto 1251/1999 sobre Sociedades Anónimas Deportivas (que da una nueva redacción a la Ley del Deporte de 1990 y modifica extensa e intensamente el Real Decreto de idéntica denominación del año 1991), centrándose mejor en los asuntos que necesariamente confieren el carácter de este estudio sobre determinado Plan Estratégico de la entidad elegida como objeto de análisis.

Incide nuevamente el artículo 1º de este Real Decreto en: “. . . ostentar la forma en los términos y en los casos establecidos en la Ley 10/1990 del Deporte. . . sobre la denominación social de estas sociedades se incluirá la abreviatura SAD. . . y sólo podrán participar en competiciones oficiales profesionales de una sola modalidad deportiva. . .” mostrando el Objeto social en el art. 2º y el Capital mínimo en el tercero, requiriendo la presentación de documentación en la Comisión Mixta tales como: “. . . Cuentas anuales, Informe de la Auditoría, Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Memoria, Certificado del acuerdo de transformación, Certificado del Capital mínimo y otros; en los artículos 4º y 5º habla de la Constitución e Inscripción de las Sociedades y el sexto del Desembolso y representación del capital; el 7 y el 8 muestran las Ventajas de los Fundadores y los Estatutos Sociales; y la Cotización en Bolsas de Valores –que no se producirá antes de enero de 2002, viene reflejada en art. 9º. El Capítulo II agrupa los conceptos de Participaciones significativas para toda persona física o jurídica, con su procedimiento de comunicación y registro. Seguido se muestra el Capítulo III con las referencias a las Limitaciones a la Adquisición de Acciones; pasando al Capítulo IV con las Normas Contables e Información Periódica, regidas por la normativa contable establecida en el Código de Comercio y en la Ley de

Sociedades Anónimas; terminando con el Capítulo V, que trata los aspectos de la Administración de la Sociedad, figurando el Consejo de Administración, los Estatutos Sociales y el Régimen Sancionador sobre incumplimiento al propio R.D. sobre Sociedades Anónimas Deportivas. No sin olvidar las Disposiciones Adicionales sobre Presupuestos, Avaless, Compensación de estos y las Obligaciones Contables de los Clubes Profesionales, detallando en la Adicional Sexta las Competiciones Profesionales consideradas por este Real Decreto, terminando con un bloque sobre las posibilidades de transformación, voluntaria o no, de Clubes en Sociedades Anónimas Deportivas. Las Disposiciones Transitorias fijan el Capital social mínimo para la temporada 1999/2000 y el procedimiento de devolución de avales.

Se debe también mostrar –y no solo citar- las disposiciones que atañen a la conformación del presente trabajo y el dominio sobre las mismas, comentando que, en algún apartado hemos utilizado sobradamente las bases legales necesarias para la presentación del mismo. Ejemplo de ello son los Reales Decretos sobre Federaciones Deportivas Españolas de 1991 y sobre deportistas de alto nivel de 1997; Real Decreto de 1997, por el que se configuran como enseñanza de régimen especial las conducentes a la obtención de titulaciones de técnicos deportivos, así como el Real Decreto del 2000, por el que se establecen los títulos de Técnico Deportivo y Técnico Deportivo Superior en las especialidades de Fútbol y Fútbol Sala; o los Reales Decretos dedicados sobre el Dopaje (composición y funciones de la Comisión Nacional Antidopaje y el régimen de infracciones y sanciones para la represión del dopaje); conexiónados con los Reales Decretos sobre la Comisión Nacional contra la Violencia en los Espectáculos Deportivos y el Reglamento para la prevención de los mismos; o como nos sirve de uso el Real Decreto por el que se determinan las prestaciones mínimas del Seguro Obligatorio Deportivo; ofreciéndonos mejor utilidad el Real Decreto por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales.

2.5. DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO.-

Conectando todos los aspectos anteriores nos encontramos con el contexto real del presente análisis y sobre la entidad C.D. Badajoz, S.A.D.

¿Qué piensan los ciudadanos –y estos como clientes o abonados- sobre el servicio que presta la entidad C.D. Badajoz, SAD?

Ya se han comentado ampliamente los grandes aspectos que pueden depender en un análisis como este de los diferentes factores: dentro del marco sociológico, el marco económico, el marco político, el marco normativo o jurídico; todos y cada uno interrelacionados entre sí, no estancos, tampoco abiertos y totalmente planos, pero sí llenos de complejidad para el correcto tratamiento o aplicación de esta Planificación Estratégica para la gestión del Club ya citado.

Para este diagnóstico del contexto afectan los factores externos sobre el desarrollo del propio deporte –o la primera conversión de disciplina deportiva en espectáculo deportivo-, la cesión del estadio de titularidad municipal, la verdadera conversión en sociedad anónima deportiva, el tiempo que las televisiones dedican a este equipo, el grado de satisfacción de los usuarios abonados asistentes a los encuentros, etc.

Por tanto, se puede indicar que, en los apartados anteriores, se ha reseñado la definición exhaustiva de la empresa, sus instalaciones y gestión y exponemos un análisis integral de las acciones y situaciones que condicionan la organización de la entidad; esto dice también de la disposición de identificar los problemas, limitaciones y posibilidades y, por consiguiente, empezar a identificar medidas para dar soluciones –aunque esto sea desde el plano de la observación y con visos teóricos de resolución.

2.6. DIAGNÓSTICO INTERNO.-

Los factores internos de la sociedad C.D. Badajoz, SAD se han desplegado en el apartado 3º de este análisis profundamente, con una relación profusa y directa de las instalaciones, los medios materiales y tecnológicos, las personas, las ideas, las acciones y las situaciones que han permitido conocer esta entidad por dentro y en pleno esfuerzo, con el medio llegamos al objeto: se observa la gestión de varios días y todo lo que rodea a la consecución de la organización de un encuentro y sus consecuencias. Se puede considerar ésta una reflexión previa de la situación interna del Club, que permitirá definir bases teóricas para la futura gestión, no sin antes ilustrar con una situación difícil y llena de limitaciones en cuanto a la consecución de datos –los menos dificultosos- y documentos –nada posible obtener algunos incluso públicos en fechas posteriores de la temporada-, siendo exquisitos en la licencia a la observación directa y muestra guiada de todo el complejo de instalaciones, incluyendo invitación en tribuna –palco para la asistencia a encuentro oficial de liga.

La planificación debe ser interna y cohesionada entre el equipo directivo y todos los empleados; al menos aceptar la integración y asesoramiento por agentes externos que convivan en un excesivo y determinado tiempo de trabajo (quizás un plazo de logros) y con un trabajo común y equitativo para hacer diseñar, corregir, ampliar y mostrar una planificación de equipo; nada observada y teorizada mediante recogida de datos, entrevistas y visita de cortesía durante el estimable tiempo de quince horas. La tarea y responsabilidad del denominado “Planificador” no es la elaboración de un Plan Estratégico, sino el apoyo técnico y metodológico para la elaboración de un Plan de/entre todo el equipo gestor de la entidad. Esto es así en el C.D. Badajoz, SAD: los directivos de la entidad no tienen un Plan Estratégico encima de la mesa para trabajar, tienen unas líneas trazadas –mayormente comerciales- para alcanzar los objetivos diseñados.

3. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA.-

3.1. DATOS IDENTIFICATIVOS.-

3.1.a. Nombre o denominación de la entidad:

CLUB DEPORTIVO BADAJOZ; SOCIEDAD ANÓNIMA DEPORTIVA.

3.1.b. Nomenclatura / Siglas: BADAJOZ (de fútbol)

C.D. BADAJOZ

CLUB DEPORTIVO BADAJOZ

C.D. BADAJOZ, S.A.D.

CLUB DEPORTIVO BADAJOZ, S.A.D.

3.1.c. Domicilio Social: CLUB DEPORTIVO BADAJOZ, S.A.D.;

ESTADIO NUEVO VIVERO; AVENIDA GRANADILLA, S/N.; BADAJOZ (06010)

3.1.d. Domicilio Administrativo: CLUB DEPORTIVO BADAJOZ, S.A.D.;

ESTADIO NUEVO VIVERO; AVD. GRANADILLA S/N.; BADAJOZ (06010)

3.1.e. Teléfono: 902 102 333 * 924 221 445 * 924 221 446

3.1.f. Fax: 924 224 240

3.1.g. Página en Internet: www.cdbadajozsad.com

3.1.h. Correo Electrónico: E-mail: cdbadajozsad@cdbadajozsad.es

3.1.i. Localidad: BADAJOZ

Provincia: BADAJOZ

3.1.j. Año de constitución del Club: 1905

3.1.k. Año de constitución de la S.A.D.: 1992

3.1.l. Número de Accionistas (socios): 8 (≈)

3.1.m. Número de Acciones (participaciones): sin datos

3.1.n. Relación: sin datos

3.1.ñ. Número de abonados: Temp. 98/99: 2.000 (≈)

Temp. 99/00: 2.000 (≈)

Temp. 07/08: 1.500 (≈)

Temp. 08/09: 1.500 (≈)

3.1.o. Números de miembros de la Junta Directiva: OCHO PERSONAS

3.1.p. Números de miembros del Consejo de Administración: OCHO PERSONAS

(Pendientes de confirmación y publicación de los miembros actuales)

3.1.q. Del Consejo de Administración y su composición se conoce poco y podemos decir que figuran en su staff las personas siguientes:

* CARLOS URIARTE SANCHO	PRESIDENTE
* M ^a ÁNGELES AGUILERA RANGEL	CONSEJERA
* MAURO GIANETTI	CONSEJERO
* JAUME LLAURADÓ	CONSEJERO
* IÑIGO LANZA	CONSEJERO
* JOSÉ LUIS BURGUEÑA	DIRECTOR GENERAL

Igualmente significar que el Consejo de Administración conocido y objeto de estudio con desarrollo de una fase de prácticas y observación realizada en los periodos 98/99 y 99/00, fue el siguiente:

* Presidente: MANUEL LIGIOIZ JEREZ; y

Secretario: * JAVIER TEBAS MEDRANO

* Consejeros: ANÍBAL CANELAS CENTENO; ELISARDO PLAZA HERRADA; FERNANDO HERRERA TABARES; JOSÉ M^a LÓPEZ THOVAR; JUAN A. GARCÍA RICO.

* Consejero-Delegado (Director General): FERNANDO I. NOVO.

3.2. CUESTIONARIO PARA LA ORGANIZACIÓN.-

3.2.a. *¿Tiene el Consejo de Administración Comisiones de Trabajo o Delegaciones?* Tan solo figura la Consejería Delegada, la Asesoría Jurídica y la Secretaría Técnica.

3.2.b. *¿Cuáles son las Comisiones, Delegaciones o Áreas de Trabajo que parten del Consejo?*

(Económica, Deportiva-Técnica, Administrativa, Jurídica, Marketing, Planificación, otros).

- La Comisión Deportivo-Técnica (o Secretaría Técnica).
- La Comisión Jurídica (o Asesoría Jurídica).
- La Consejería Delegada (y Dirección General).

3.2.c. *¿Y cuáles son las Áreas o Departamentos de la actividad administrativa de la entidad?*

- Dirección Administrativa (Departamento económico-administrativo)
- Dirección de Comunicaciones (Relaciones con la Prensa)
- Secretaría General (Gestión Federativa)
- Dirección de Marketing (Publicidad, Marketing y Merchandising)
- Dirección Deportiva (Fútbol Base)
- Fútbol Profesional.

3.2.d. *El Consejo de Administración se reúne con una frecuencia...*

Al menos anual.

3.2.e. *¿Quién desarrolla las funciones de los miembros del Consejo de Administración?*

Preside las reuniones Asesor Jurídico / Presidente
 Elabora el presupuesto de la temporada. Asesor Jurídico / Consejero Delegado
 Formaliza las gestiones federativas Secretario General
 Estructura las plantillas Asesor Jurídico / Consejero Delegado
 Secretaría Técnica / Dirección Deportiva
 Diseña el Patrocinio Asesor Jurídico / Consejero Delegado
 Establece los precios de abonos Consejo de Administración
 Lleva la contabilidad Dirección Administrativa
 Elabora un marketing Dirección de Marketing
 Realiza los cobros y pagos de la entidad Consejero Delegado / Dir. Administrativa
 Lleva los libros de la entidad Dirección Administrativa
 Redacta las actas de las reuniones. Asesor Jurídico / Consejero Delegado

3.2.f. ¿Y quién desarrolla las funciones de la estructura administrativa?

Preside las reuniones Consejero Delegado
 Elabora el presupuesto de la temporada Asesor Jurídico / Consejero Delegado
 Formaliza las gestiones federativas Secretario General
 Estructura las plantillas. Asesor Jurídico / Consejero Delegado
 Secretaría Técnica / Dirección Deportiva
 Diseña el Patrocinio. Asesor Jurídico / Consejero Delegado
 Establece los precios de abonos. Asesor Jurídico / Consejero Delegado
 Lleva la contabilidad. Dirección Administrativa
 Elabora un marketing. Dirección de Marketing
 Realiza los cobros y pagos de la entidad. Dir. Administrativa / Consejero Delegado
 Lleva los libros de la entidad Dirección Administrativa
 Redacta las actas de las reuniones. Dirección Administrativa

3.2.g. ¿Qué aspectos cuentan en la Planificación Anual?

Conformación del equipo Secretaría Técnica
 Presupuesto Anual Asesor Jurídico / Consejero Delegado
 Elaboración de un programa de Patrocinio Consejero Delegado
 Elaboración de un Plan de Marketing. Dirección de Marketing
 Estructura Administrativa del Club Consejero Delegado

3.2.h. La Asamblea General está constituida por:

- a. Todos los socios
- b. Sólo compromisarios ó representantes **v**

3.2.i. La Asamblea General se convoca mediante:

- a. Anuncio de la Convocatoria en la sede del Club. **v**
- b. Anuncio en Prensa.
- c. Carta certificada y/o acuse de recibo. **v**
- d. Entrega en mano. **v**

3.2.j. La reunión de la Asamblea General Ordinaria se celebra:

- a. Antes de Septiembre. **v**
- b. Entre Septiembre y Diciembre.
- c. Después de Diciembre.

3.2.k. ¿Y la Extraordinaria?

- a. Ninguna vez. **v**
- b. Una vez.
- c. Más de una.

3.2.l. Posee el Club estos cargos y/o funciones:

- a. Secretario General **v**
- b. Consejero Delegado **v**
- c. Administrador
- d. Director General **v**
- e. Director / Secretario Técnico **v**

3.2.m. ¿Cuántos equipos ó secciones tiene el Club?

Doce equipos dependen de la entidad C.D. Badajoz, S.A.D.

3.2.n. ¿Y cuáles?

- 2ª división B (o 1ª plantilla)
 - Regional preferente
 - Juvenil (nacional)
 - Femenino (nacional)
 - Dos equipos Cadetes
 - Dos equipos Infantiles
 - Dos equipos Alevines
 - Dos equipos Benjamines

3.2.ñ. ¿Cuántos jugadores en todas las categorías?

Aproximadamente doscientas sesenta y cuatro personas (264 jugadores/as)

3.2.o. ¿Cuántos jugadores profesionales tiene el Club?

Aproximadamente veinticinco personas (jugadores de la primera plantilla y algunos del segundo equipo)

3.3. INSTALACIONES.-

3.3.a. Descripción de las Instalaciones Deportivas y Complementarias para desarrollo del Deporte del Fútbol.-

- El aforo completo –y oficial- del estadio municipal donde celebra sus encuentros de Liga de Fútbol el C.D. Badajoz, s.a.d. asciende a la cantidad de catorce mil doscientos noventa y nueve (14.299), todos de asiento.
- La asistencia en los encuentros que visitamos y analizamos es de una media de 3.000 personas; y la media de asistencia de la temporada puede alcanzar los 2.000/2.500 asistentes.
- Las Peñas (asistentes cuatro de las reconocidas) asisten en número no mayor de 30 personas (más bien de 15 a 20 peñistas); suelen situarse en los fondos; la más “sonora” en los partidos –lluviosos o brillantes de sol- es la Peña “La Corchuela”, ubicada en el Fondo Norte.
- Todo el personal administrativo de la S.A.D. trabaja en día y horario de encuentros a celebrar en el estadio, figuran y representan a la empresa en la celebración y organización de determinados encuentros. Cada cual tiene su cometido y su primera dificultad o sacrificio es: ¡No ver los partidos!
- La Policía Local o Municipal se encarga del tráfico de vehículos en el exterior y de la mejor adaptación de estos en los aparcamientos. La Policía Nacional figura como la encargada de la vigilancia, custodia o supervisión de los gestos violentos o vandálicos por parte del público visitante al estadio. Para ello cuenta con una sala en la zona de subsuelo de tribuna para las primeras gestiones, además de hallarse en

los bajos y esquina de tribuna con fondo marcador un habitáculo con una pre-estancia y tres calabozos para retención de personas.

- En la entrada principal a Tribuna y Oficinas –y en una primera planta- se encuentra una sala con el Cuadro General de Luces y Sistema de Alarmas Contra Incendios, acoplándose algunos sistemas más contra robos y similares.
- Figura una entrada especial en las dos esquinas de tribuna con fondos, con un arco en graderío de grandes dimensiones y diáfano, para el acceso de vehículos de gran tamaño: autobuses de los equipos, maquinaria pesada de tratamiento de césped / terreno de juego, vehículos de Policía Nacional, Protección Civil o Cruz Roja (menos utilizado este tipo de acceso por estos tres colectivos) y vehículos de los árbitros en razón a la seguridad.
- IMPORTANTE.- Los accesos para minusválidos se realizan por las rampas Norte-Tribuna de acceso de vehículos grandes (autobús del equipo visitante mayormente); o mejor se sitúan en Tribuna o Preferencia por medio de ascensores para subir al nivel de acceso a gradas.
- En la bóveda principal del graderío de tribuna se encuentran entre otros: 3 vestuarios completos para árbitros y 1 para delegado de campo, contiguo al principal de árbitros; están dotados de mobiliario con armarios, perchas y bancos o sillas, además de baño completo y un sistema de comunicación por timbre con vestuarios de equipos para aviso de salida al campo de juego.
- En la zona central de la bóveda de tribuna y de paso a salida al terreno de juego se halla una sala con cuadro de luces y llaves para todo tipo de

espacios de citado subsuelo y control remoto de luces y sonidos del Campo.

- En referida bóveda de tribuna figuran 4 vestuarios de equipos, destinados los de la margen derecha al equipo local –uno mejor equipado con bancos, sillas, pizarras magnéticas, iluminación y otros detalles-, y los del lado izquierdo ofrecidos a los equipos visitantes –con menos decoración o equipamiento (pizarra de tiza o ausencia de sillas)-; conectados los principales con el de árbitros por timbre para salida al terreno de juego.
- Además se encuentran salas tales como: 1 consulta médica con equipamiento específico; una sala de cura o primera atención, con el complemento de sala de masaje con elementos expresos para futbolistas; una sala de control antidopaje, con maquinaria y aparataje fijos específicos, licenciados por la Liga de Fútbol Profesional y Federación Española de Fútbol.
- Existen también una sala de primeros auxilios para atención del público y a utilizar por voluntarios de Protección Civil, Cruz Roja o incluso Bomberos. Para estos colectivos hay salas destinadas para su uso regular, estancia entre partidos y primeras atenciones.
- Muy cerca de los vestuarios y de la salida al campo se encuentra la sala de Rueda de Prensa, bien diseñada, sobria y con elementos de automatismo en las conexiones para los medios de comunicación, apareciendo un solo micrófono en la mesa; asimismo figura un tablero publicitario con las diversas y cotidianas firmas patrocinadoras del propio club.
- Además, por la zona izquierda de la bóveda de tribuna se hallan también las diferentes estancias destinadas para –por ejemplo-

Gimnasio: con gran espacio de suelo y entre aparatos, no muy cargado de máquinas, y sí centrado –diseñado- específicamente para la ejecución de ejercicios de futbolistas.

- Siguiendo con un itinerario de interior a exterior (y de derecha a izquierda) existe una gran sala destinada a una Central Térmica, consistente en maquinaria, calderas, depósitos empleados para Calefacción y Aire Acondicionado.
- A continuación una sala para Electricidad: cuadros de luces y materiales eléctricos; una más para los equipamientos y herramientas de Jardinería; varios almacenes de material y talleres para trabajos de herrería, reformas o varios.
- En adelante se halla un gran almacén que contiene un magnífico Aljibe de grandes dimensiones con agua de pozo, como recurso y alternativa al agua de las duchas y para la zona de riego (se usaría en caso de necesidad perentoria).
- En el perímetro de las gradas del estadio y en el subsuelo existen cinco habitáculos para Bar / Cantina, distribuidos dos en tribuna –sin contar con el de Palco-, uno en preferencia y dos respectivos para los fondos.
- El perímetro del campo de juego está separado – delimitado con el exterior inicio de las gradas mediante un foso de dos metros de profundidad y dos metros de ancho con declive y material neto de cemento, con pavimento de slurry satinado (para no favorecer el acceso); con ocho rampas de paso equidistantes por todo el rectángulo de 2,5 metros de ancho, incluyendo además dos entradas grandes para vehículos o maquinaria en los dos fondos/esquinas de tribuna.

- Como ayuda y complemento a estos accesos y límites del rectángulo de juego, figuran diez jóvenes recogepelotas, voluntariosos alevines/infantiles (entre 10/12 años) de los equipos menores del C.D. Badajoz, invitados por sus técnicos a desarrollar esa labor mediante selección de los mismos por varios incentivos dentro del equipo de su categoría, en el día lluvioso y frío que actúan figuran con pantalones normales –no uniformes- y camiseta amarilla como único reclamo publicitario y distintivo (no van equipados medianamente).
- El marcador es electrónico y simple, con resultados en doble ficha o caja y un apartado para cronometrar el tiempo de juego –no posee un cronómetro adicional (tampoco obligatorio) de los minutos finales de descuento en cada tiempo de 45 minutos-; acompañándose de un “conocido” marcador simultáneo con cajas metálicas y publicidad adjunta, para ver sucintamente el resultado de los otros encuentros a celebrar en una jornada oficial.
- Las cabinas de retransmisión radiofónica o televisiva suman un total de once, una de ellas dedicada a la megafonía del estadio, otra a la unidad de vigilancia y el resto para medios de comunicación; ofreciéndose seis a los diferentes medios del exterior en partidos importantes, los periodistas que ceden sus puestos suelen ser los de prensa escrita y pasan a los asientos de tribuna.
- Retevisión da la señal a las diferentes emisoras de televisión para grabar resúmenes, o bien retransmitir el partido completo.
- Para los encuentros figuran acreditados unos 10/12 periodistas y significar en uno de ellos, con buen tono, existen acreditados cincuenta profesionales periodistas de aproximadamente unos treinta medios de comunicación (radio, prensa y televisión)

- Importante en este caso es de reseñar la sala destinada a la unidad de vigilancia, existente este módulo en todos los estadios, denominada UCO, con funciones de vigilancia y evitación de actos vandálicos – antiviolencia-, bajo convenio de la Liga de Fútbol Profesional y el Ministerio de Interior (Policía Nacional); con ocho cámaras repartidas por todo el estadio –mayormente en los techos voladizos, torres de focos de luz o marcador incluido; presentando en la cabina un equipo de alta tecnología con ocho monitores de televisión y video, mandos electrónicos de control remoto para las cámaras (joystick), magnetoscopio de alta resolución (video) y elementos para fotografía digital.
- La megafonía que desarrolla el estadio durante el encuentro se controla desde una cabina superior en la grada de tribuna, contigua a las cabinas de medios de comunicación y de seguridad. Se emite a través de catorce o dieciséis megáfonos o conos de megafonía sonido. La persona encargada de los textos y la emisión de datos, goles y animación principal al comienzo de los encuentros es Don Manuel Pérez –“Manolo Pérez”- conocido periodista deportivo de Radio Nacional en Badajoz.
- La entrada a los Palcos VIP se realizan por el acceso directo de dos puertas desde una pequeña oficina o sala de autoridades, además de la Cafetería de los encuentros, y esta a su vez con acceso a zonas de pasillos en primer nivel de Tribuna. También se accede desde las gradas de Tribuna y superando un pequeña portezuela o valla, que hace las veces de control o paso de una tribuna a otra (derecha a izquierda y viceversa).
- El Palco de autoridades tiene una capacidad de setenta asientos, mermada en la actualidad por dos zonas diseñadas de “Palcos VIP”, ejemplo de habitáculo con toda serie de comodidades (asientos

especiales y desplazables, con capacidad para diez personas cada uno, aire acondicionado, calefacción, radio, televisión, teléfono, minibar, servicio gratuito de televisión por satélite –pago por visión- y servicio de azafatas); puestos a la venta o alquiler para Empresas o interesados en general.

- Las autoridades políticas asistentes al partido oficial a celebrar en uno de los días de análisis se limitan en la “no” representación del Concejal de Deportes de la Ciudad de Badajoz, que permanece en su asiento de Tribuna (pagado con su abono habitual) y no se ubica en el Palco; como autoridades asisten miembros del Staff del Club y del invitado: Club P. Las Palmas.
- El Club o Sociedad Anónima Deportiva carece de figura o persona encargada de protocolo (en atención a personalidades y/o autoridades políticas, sociales, empresariales o de interés propio para la empresa, pues se digna ser el club representativo de la ciudad de Badajoz). Hacen las veces de encargado de protocolo los propios Comerciales o Encargados de Marketing, el Jefe de Prensa o incluso el Consejero Delegado / Director General de la S.A.D. Sí existen dos personas que complementan a los anteriores citados: una Azafata y un Guardia de Seguridad Privada.

3.3.b. Descripción de las Instalaciones Auxiliares de Administración de la Sociedad Anónima Deportiva.-

Después de subir por la entrada principal –señalada al efecto y habitual puerta de acceso abierto para gestión diaria- se encuentra en el segundo piso todo un complejo de construcción permanente (no definitiva) de mamparas, mobiliario y montaje eléctrico, aprovechado en el superior de la bóveda de tribuna y destinado al grupo de salas y despachos de la propia administración de la empresa: Club D. Badajoz, S.A.D.-

- **Recepción:** con mostrador y centralita telefónica, inicial atención a interesados para gestiones de adquisición de entradas, objetos comerciales y presentación a personas del equipo administrativo.
- **Despacho de Marketing y Comercial:** mobiliario para dos personas y estanterías para ubicación de todos los elementos promocionales, publicitarios y comerciales del Club (esto es con carácter provisional, hasta en tanto se ubica en un lugar más vistoso para los interesados).
- **Secretaría Técnica:** amplio despacho con mobiliario para dos personas (previsto para tres), dedicado para el personal técnico y entrenadores, con equipamiento de televisión convencional y por satélite –incluido video- para visionar partidos y cintas con el seguimiento de jugadores.
- **Relaciones Externas / Fútbol Base:** tres funciones en un mismo y amplio despacho; actividades comerciales o de gestión administrativa con otros clubes o entidades; un técnico coordinador de las actividades de los equipos inferiores; y una persona encargada de las relaciones con los medios de comunicación (jefe de prensa).
- **Dirección General, o mejor: Consejero Delegado;** amplio despacho con mobiliario y sistema informático completo –incluido módulo de comunicación por satélite, con cámara y video-, más una mesa de reunión; todo para las labores propias del máximo representante de la entidad.
- **Dirección Administrativa:** con menor despacho e idéntica distribución, al contener mesa de reunión y mobiliario para una persona, encargada ésta de las gestiones administrativas y económico – financieras.

- **Secretaría General:** zona diáfana al final del complejo administrativo, figurando dos mesas – despachos para la atención a público y gestión de cuestiones federativas y/o de clubes, así como organización de encuentros, viajes, hoteles y otros a reseñar en otro apartado.
- **Asesoría Jurídica:** despacho destinado al Secretario del Consejo de Administración y Asesor Jurídico del Club, máximo representante legal y jurídico ante las diferentes estancias.
- **Sala de Reuniones:** amplia zona para quince asientos y mesa alargada de reuniones, ubicada junto a la salida de comunicación a graderío y bóveda de tribuna.

3.3.c. ¿Qué Entidad, Persona Física o Persona Jurídica resulta ser propietaria del Campo de Fútbol?

El Ayuntamiento de Badajoz.

3.3.d. ¿Existen otras instalaciones en la órbita del citado club?

Tan solo las propias municipales para cesión de entrenamientos, como es el caso del complejo próximo de “La Granadilla”.

3.3.e. ¿Y son propiedad de cuáles entidades?

En la actualidad el C.D. Badajoz, S.A.D. no mantiene en propiedad ninguna instalación. En cuanto a entidades relacionadas con la entidad son las mismas que gobiernan en el Consejo de Administración

3.3.f. ¿Qué otras Instalaciones utiliza en usufructo la S.A.D. o sus equipos?

Las ya mencionadas del Complejo Deportivo de La Granadilla, la cesión de las instalaciones deportivas de la localidad vecina de Campomayor (Portugal).

3.3.g. *¿Es propietario de la Sede Social?*

El C.D. Badajoz, S.A.D. no posee en la actualidad la sede social, figura cedida por el Ayuntamiento de Badajoz al igual que el mencionado estadio. En temporadas pasadas mantenía una sede en el centro de la ciudad, en régimen de alquiler (en la calle Jesús Rincón Jiménez)

3.3.h. *¿Tiene previsión de adquirir o crear nuevas instalaciones?*

Efectivamente, en el curso de esta temporada acelerarán lo ya anunciado: la adquisición de un terreno para lo que sería un complejo deportivo diseñado para Ciudad Deportiva; y se aprovechará el ofrecimiento de Campomayor.

3.4. CUESTIONARIO JURÍDICO.-

3.4.a. ¿Qué modelo societario posee la S.A.D.?

Toda vez que alcanzó el ascenso a segunda división A y se formuló el desarrollo de la Ley del Deporte Nacional de 1990 traducido en el Real Decreto de 1991 sobre Sociedades Anónimas Deportivas, lo que significaba la asunción del modelo societario actual para equipos profesionales de fútbol de primera y segunda división –salvo excepciones citadas en la norma-, así como los equipos de baloncesto y balonmano en sus divisiones de honor.

3.4.b. ¿Tiene Estatutos la Sociedad?

Así nos lo han dicho, pero no tenemos constancia de ello.

No obstante, sabemos que resulta ser requisito para constitución de entidad deportiva –que ya lo era con inscripción en el registro del Ministerio del Interior –que produce los efectos de comunicación pública-; también lo es para constituirse en sociedad anónima deportiva, según lo referido en el Real Decreto sobre Sociedades Anónimas Deportivas, artículos 3 y siguientes.

3.4.c. ¿Existe Reglamento de Régimen Interno para...

- a. Jugadores profesionales
- b. Deportistas en general
- c. Para todos los trabajadores

No nos consta el establecimiento de un Reglamento de Régimen Interno del Club para los sectores mencionados; en todo caso, unas normas reguladas y simplificadas para atender las posibles sanciones a los jugadores.

3.4.d. ¿Contiene Asesoría Jurídica?

El Club como tal mantiene un contrato con una Asesoría Jurídica: “Tebas & Coiduras”; y es coincidente la participación –así como su gobierno– del titular de la asesoría citada en el Consejo de Administración.

3.4.e. ¿Está regida por alguna Sociedad Promotora?

Así es: por las diferentes personas físicas (las menos) y personas jurídicas que componen la Asamblea General de la entidad. Los accionistas con mayor participación figuran en el Consejo de Administración y, según lo comentado en todos los círculos sociales y deportivos de Badajoz, el grupo que rige esta sociedad está encabezado por el argentino Tinelli, representado jurídicamente por el Sr. Tebas y administrativamente por el Sr. Novo.

3.5. CUESTIONARIO FINANCIERO.-

3.5.a. ¿Existe alguna Comisión o Departamento con carácter específico que controle o vigile el cumplimiento de las previsiones presupuestarias?

Si es así, lo desarrolla el propio Asesor y Secretario del Consejo de Administración, plasmándose en la gestión de la Dirección Administrativa y la propia del Consejero Delegado.

3.5.b. Procede realizar estas actividades desde las áreas administrativas – financieras:

Concepto	si/no	¿Departamento?	Responsable
Elaboración del Presupuesto Anual	si	Dir. Admñstrat.	Directora Admñst
Contabilidad	si	"	"
Tesorería	si	"	"
Contratación de Patrocinios	si	Consejo Admón	Secretario Consejo
Control de la venta de entradas	si	Secretaría Gral.	Secretario General
Abono Nóminas	si	Consejo Admón	Consejero Delegado
Abono Fichas y Premios	si	"	Secretario Consejo
Registro de Entrada y Salida de Documentos	si	"	Directora Administ.
Libro de Registro de Socios	si	"	Secretario Consejo
Libro de Actas	si	"	"
Gestión Federativa (Licencias, Mutuas, etc.)	si	Secretaría Gral.	Secretario Gral.
Recursos y Apelaciones	si	Consejo Admón	Secretario Consejo
Planificación Estratégica	no	-	-
Elaboración de Programas de Patrocinio	si	Consejo Admón.	Director Marketing
Memoria Anual	si	"	Consejero Delegado
Búsqueda de Estrategias	no	-	-
Elección de Objetivos	si	Consejo Admón.	Secretario Consejo

Tabla nº 7.- Actividades de las Áreas administrativas del C.D. Badajoz, s.a.d. [Fuente propia]

3.5.c. Aspectos a tener en cuenta en la Planificación Anual.-

Que desarrollaremos en adelante en el apartado que nosotros aportamos como segmento del trabajo y que podría contener bloques tales como: Conformación del Equipo, Presupuesto Anual, Elaboración de Programa de Patrocinio, Elaboración de Plan de Marketing, Estructura administrativa del Club, y otras a reseñar.

3.5.d. Los Recursos económicos del Club/S.A.D. se obtienen de:

Concepto	si/no	Porcentaje
1. Cuotas de Socios	si	¿?
2. Cuotas de Abonos	si	¿?
3. Ventas de Entradas	si	¿?
4. Patrocinador Oficial	si	¿?
5. Otros Patrocinadores	si	¿?
6. Patrocinador Equipación	si	¿?
7. Publicidad Equipación	si	¿?
8. Publicidad Vallas	si	¿?
9. Publicidad Revista / Otros	si	¿?
10. Venta de Artículos	si	¿?
11. Rifas y Sorteos	no	-
12. Cantinas / Bar	si	¿?
13. Subvenciones	si	¿?
14. Donaciones	si	¿?
15. Revista, venta y distribución	si	¿?
16. Otros		

Tabla nº 8.- Recursos económicos del C.D. Badajoz, s.a.d. [Fuente propia]

Por los pocos datos obtenidos resulta fácil deducir que la entidad ha considerado no ofrecer antecedentes, cifras y algo de documentación para desarrollar el presente trabajo.

*3.5.e. ¿Cuál es la retribución media que perciben los jugadores profesionales?
(Orientativo)*

Por lo que se ha observado podemos analizar que la ficha media que cobran los jugadores profesionales asciende a la cantidad anual de cincuenta y siete mil euros (aproximadamente 9.5 millones de pesetas), con fichas no más altas de ciento veinte mil euros en la pasada temporada; resaltando el sentir de la afición y de los gestores de la entidad con fichajes superiores para la presente Liga 2000/2001, según se repara en el seguimiento de la prensa.

3.5.f. Además del Impuesto de Sociedades y el I.V.A. ¿cuáles otros documentos / abonos fiscales realiza la S.A.D.?

Solo se puede citar aquí los documentos que por ley están obligados a presentar ante lo que supone la conformación de la sociedad anónima y lo que necesariamente deben presentar anualmente: Estatutos ya citados; Cuentas Anuales; Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias; Memoria anual; inscripción en Registro Mercantil; inscripción en el Registro General de Asociaciones Deportivas; Plan General de Contabilidad; y los correspondientes tributarios.

3.5.g. ¿Cuál es el presupuesto "oficial" de la S.A.D., para la temporada 2000/2001?

Tres millones quinientos mil euros.

3.5.h. ¿Y cuál fue el presupuesto de la temporada 2008/09?

Seiscientos mil euros.

3.6. CUESTIONARIO COMERCIAL Y MARKETING.-

a.- Área de trabajo.

b.- Plan de Marketing.

c.- Actividades Comerciales.

d.- Actividades Sociales.

e.- Identidad Corporativa.

f.- Documentación Promocional.

g.- Difusión / Distribución.

h.- Dossier / Prensa / Radio / Televisión.

i.- Elementos Promocionales: Líneas.-

i) Medios de comunicación

ii) Ediciones propias

iii) Indumentaria de equipo

* Patrocinio

* Publicidad

* Promoción

iiii) Patrocinio Vallas

iiiii) Tienda (otros materiales)

j.- Mercado Actual y Mercado Potencial.

k.- Producto.

3.6.a. Área de Trabajo.-

Lo conforman un Departamento de Marketing, en el que se definen dos grandes zonas según los medios: * Merchandising (venta de productos, puntos de ventas, colaboradores, distribución y distribuidores, contacto con abonados (promociones); así como la zona de * Relaciones Comerciales (contactos con las firmas patrocinadoras, nuevas relaciones o patrocinios, nueva publicidad en vallas, revista y otros).

Muchas personas identifican el marketing con la publicidad, con las ventas de determinados productos,... y resulta mucho más complejo; principalmente se basa en el conocimiento del mercado y en la aplicación del sentido común. Estudio de necesidades y demandas del mercado, con el objeto de conseguir una mejor adecuación de nuestra oferta y lograr satisfacer las necesidades (reales o potenciales) de los consumidores.

Personal destinado en este Departamento: un Licenciado en Económicas y una persona comercial con estudios de grado medio.

3.6.b. Plan de Marketing.-

Es un plan que no resulta Integral, tampoco figura escrito como elemento de guía o pautas a tomar estrictas; se realizan acciones puntuales en sectores diversos, para iniciar promociones y potenciar las ventas. Aún así, existe una coordinación en el diseño, promoción y ventas.

Esta entidad deportiva C.D. Badajoz, S.A.D. cuenta en su balance con un activo inmaterial importante: nada menos que el apoyo social de una ciudad entera en toda su trayectoria. La repercusión de este deporte como actividad profesional es cada vez mayor y notoria, al unirse varios factores tales como los sentimientos de apoyo propio y la rivalidad con otras ciudades y equipos,

así como la identificación colectiva con un objetivo común y con la esperanza de ser los mejores –deportivamente reconocidos-.

3.6.c. Actividades Comerciales.-

Las actuaciones son funcionales, pero no integrales, al no resultar un trabajo completo en equipo; o mejor, se desarrolla en compartimentos estancos, bien custodiados, aún comunicados con autonomía. Se realizan acciones en tres fases o estadios muy interrelacionadas: a corto, medio y largo plazo.

3.6.d. Actividades Sociales.-

Promociones en los “derbis” o encuentros de máxima rivalidad y difusión; torneos deportivos: con escolares, con los jugadores de los equipos menores; futuras ediciones de Trofeo Ibérico ¿?

3.6.e. Identidad Corporativa.-

En la actualidad se ha conseguido unificar criterios corporativos en el diseño y utilización del Escudo, con pantones y tipo de letras unificadas. Tal es así, que funciona como emblema, escudo y objeto promocional, así como modelo para todo elemento de venta y distribución del Club.

3.6.f. Documentación Promocional.-

- + Sorteos
- + Cheques –descuentos
- + Promociones en Diarios regionales
- + Carta circular a abonados
- + Revista
- + Promoción en: Inicio de temporada; Navidad, Derbis y Final de Liga.

Todos los productos son oficiales, patentados y creados desde el departamento de marketing.

3.6.g. Difusión / Distribución.-

Uno de los primeros objetivos es acercar al simpatizante y abonado a la sede del club –y no solo en días de partidos- para adquirir los productos de la entidad, tanto abonos, como entradas o los diferentes elementos comerciales. Además de ello, se distribuye la revista en el ámbito local y regional en menor medida; y los productos –mayormente camiseta y equipación- se reparten por medio de la misma firma que diseña los equipos tanto en la ciudad de Badajoz, como en la provincia y región, así como el exponente máximo de ventas en Argentina, producto reconocido y bien anunciado-promocionado por el “alma mater” del Club en sus programas de televisión, Sr. Tinelli.

3.6.h. Dossier / Prensa / Radio / Televisión.-

Bloques totalmente relacionados y globalmente dependientes para la consecución de objetivos de difusión de la “marca C.D. Badajoz, S.A.D.”: Informes válidos para la promoción o facilitación de datos a otros equipos y/o estancias federativas, además de figurar como dossier de prensa para los medios de comunicación que, a la par, distribuyen en los periódicos de carácter regional, también nacional, emisoras de radios y emisoras de televisión; para muchos y diferentes artículos, documentos, programas y especiales.

3.6.i. Elementos Promocionales.-

O Líneas de Actuación, diseñadas y ubicadas en los diferentes grupos de actuación:

- | | |
|---|--|
| i) Medios de comunicación | ii) Ediciones propias (revistas y otros) |
| iii) Indumentaria de equipo | iiii) Patrocinio Vallas y espacios |
| iiiii) Tienda y otros materiales a distribuir | |

3.6.j. Mercado Actual y Mercado Potencial.-

Así como el propio club ha estado muchos años en categorías inferiores o en la propia división actual sin poseer un carácter profesional y, por tanto, no asumible a una serie de tareas comerciales y publicitarias; saltando hace tres temporadas –de manera contraria a los cánones de marketing y publicidad– con una promoción inusitada en Argentina, con la venta de camisetas y equipaciones del Club que hizo reconvertir la capacidad de ventas y aplicarle una causa más localista para terminar el ciclo lógico de venta. En la actualidad se abre el espectro de productos y se conservan los canales ya abiertos de distribución.

3.6.k. Producto.-

Precisamente el producto más conocido es la camiseta del club, y debe ser así porque es la mejor manera de identificar a la entidad y hacer entendible los objetivos a través de un elemento promocional. Pero quedan los escudos de solapa (pins), llaveros, teléfonos, chandals, pegatinas, etc.

No, no debe ser ese el producto, éste como tal debiera ser: el C.D. Badajoz, S.A.D.; es decir, la propia marca como tal ha de ser el propio club, la entidad . . . y ésta que sea la que de verdad identifique a los jugadores, a los aficionados, a los abonados, a los socios, al grupo como tal y a la ciudad donde se ubica. Que produzca un sello y una forma de venta.

3.7.- CUESTIONARIO FEDERATIVO.-

3.7.a. Funciones y labores de un Secretario General de club, C.D. Badajoz.-

- Relaciones con la Federación
- Campaña y relación con los abonados
- Seguimiento de Instalaciones y Mantenimiento
- Coordinación de las Delegaciones de Equipos, de los Viajes de los equipos propios, de la Pretemporada del primer equipo
- Delegado de Campo (coincidente en este equipo)

Citada Secretaría está representada por D. Evaristo Carrasco, persona de estudios básicos y amplio historial deportivo futbolístico –jugador, árbitro, entrenador, delegado de equipo, delegado de campo, representante federativo- y en palabras de muchos “Un libro abierto” o “Un libro vivo” del fútbol local y de la historia del C.D. Badajoz.

3.7.b. ¿Cuáles son las relaciones con la Federación?

Todo lo relativo al equipo o club con la Federación y otras entidades deportivas y ámbitos federativos como: Federación Extremeña, Federación Española, Federación Europea (UEFA), y Federación Internacional (FIFA). . . se desarrolla a través de la Secretaría General del Club.

Obviamente son óptimas y de intercambio tanto de experiencias como de documentaciones, en el sentido estricto del cumplimiento de los planes, programas y cuestionarios de la federación regional, detallados en: licencias; fichas; contratos federativos; “transfer” (derechos de transferencia de jugadores); permisos de residencias de extranjeros; petición, citación y confirmación de arbitrajes; organización de partidos; sanciones y recursos.

3.7.c. ¿Y cuál la relación con los abonados?

Se coordina las acciones de los Departamentos Deportivo (fecha de celebración de encuentros, derbis importantes y otros), con el Departamento de Marketing (promociones, publicidad, información a los abonados); tratando de obtener la mayor y mejor relación de la entidad con los abonados, gestionando los abonos, venta de los mismos y venta de entradas de un solo encuentro –todo ello informatizado, tanto la impresión como la elección del asiento y ubicación en el campo mediante el ordenador-, presentando la oferta de precios más bajos de la categoría.

3.7.d. Funciones y Labores de un Delegado de Campo.-

- + Representante de la entidad ante cualquier asistente o participante
- + Responsable máximo de la celebración de un encuentro; de todo lo que conlleva la ejecución del mismo: equipo local, equipo visitante, equipo arbitral, marcador, vestuarios, terreno de juego, infraestructura (porterías, luces del estadio, etc.), materiales (banquillos, banderines o balones).
- + Responde ante el árbitro principal, el cuarto arbitro y el delegado informador del Comité Arbitral de la Federación.
- + Asimismo es representante de la entidad ante los efectivos asistentes de la Policía Nacional; y relaciona a los grupos voluntarios de Protección Civil y Cruz Roja, permaneciendo un contrato con empresa de vigilancia y seguridad.
- + Es responsable de los Taquilleros, Portereros y todo Personal que trabaje en un encuentro.
- + Tiene una base de datos con valoración de todos los hoteles y restaurantes de cada ciudad donde vaya a jugar el primer equipo.
- + Se encarga también de parte del protocolo y de la invitación a las autoridades.

3.8.- CUESTIONARIO DEPORTIVO.-

3.8.a. Composición de Equipos y Jugadores.-

Con un montante global de más de doscientos jugadores, componiendo los equipos desde primer equipo hasta los más pequeños y femeninos, a saber:

2ª División B

3ª División

dos equipos juveniles

dos equipos cadetes

dos equipos infantiles

dos equipos alevines

dos equipos benjamines

un equipo femenino en división nacional

3.8.b. Composición del Equipo Técnico.-

El componente de entrenadores se engloba en el Equipo Técnico del Club, dividido en dos grupos o departamentos: La Secretaría Técnica – propiamente dicha-, y El Departamento de Fútbol Base.

De la Secretaría Técnica emana el Cuerpo Técnico de Entrenadores del Primer Equipo. 1º Entrenador: Sr. Ciriaco Cano (en la actualidad, a fecha de entrega de este trabajo tiene como entrenador al técnico Adolfo Muñoz)

2º Entrenador y Preparador Físico: Sr. Fabián Bazán.

Entrenador de Porteros: Francis González Montoya.

Médico: Eduardo Subirán.

Masajista: Pepe Frago.

Fisioterapeuta/ATS: Gustavo D. Scándolo.

Uterero: José Antonio Valverde.

Delegado de viajes: Paulo Bencatel Canhao.

El resto de equipos de las diversas categorías se engloban y son coordinados por el Departamento de Fútbol Base, representados por Juan

Antonio Rodríguez “Rodri”; manteniendo un entrenador y, en algunos, un segundo y preparador físico (3ª división y Juveniles); aunque este resulta compartido o atendidos por el primer preparador del Club.

3.8.c. Objetivos y Programas.-

Comunicados los Departamentos citados, confluyen los datos de toda la operativa a seguir para con los equipos mediante Bases de Datos de todos los Jugadores propios, contratados, de la cantera o posibles fichajes de jugadores provenientes de otros equipos; con estadísticas comparativas para la evolución técnica de los jugadores, incluido el capítulo de lesiones.

3.8.d. Los objetivos a marcar por toda la Secretaría Técnica –incluido Fútbol Base- son los siguientes:

- + Todos los entrenadores deberán poseer titulación nacional en tres o cuatro años, y al menos poseer el título regional todos los miembros de la plantilla de técnicos.
- + Definir una línea de trabajo con nuevos criterios y ampliación de conocimientos para todos los técnicos pertenecientes al Club.
- + Los Preparadores Físicos atenderán al primer equipo, al de tercera y a los juveniles; el resto de categorías estarán atendidos de manera compartida; suponiendo anteponer objetivos físicos y tácticos antes que los deportivos.
- + Exigir objetivos a largo plazo en las categorías inferiores del Fútbol Base, más sociales y de integración en la entidad, que no deportivos.
- + 5 ó 6 jugadores del equipo de tercera división entrenan regularmente y juegan ocasionalmente con el primer equipo; cada temporada son aceptados / ascendidos dos o tres jugadores.
- + Realizar un seguimiento exhaustivo del grupo de entrenadores de las categorías inferiores, con trabajos de test, control y tratamiento interior – exterior: hacia los jugadores y hacia los padres de los mismos jugadores, así como a los asistentes a los encuentros de esas categorías.

- + Por tanto, se pretende obtener los objetivos físicos, técnicos, tácticos, psicológicos y educativos. Todo para desarrollar un concepto integral para motivar a los jugadores de todas las categorías.
- + Seguimiento de jugadores propios o foráneos mediante los medios de comunicación, en relación con la Secretaría Técnica, además de organización de encuentros para búsqueda de nuevos valores y proyección de jugadores famosos o más conocidos del primer equipo hacia jugadores categorías inferiores.

3.8.e. Labores y Funciones de la Secretaría Técnica.-

Después del seguimiento realizado a un jugador de la cantera, o bien la observación de algún jugador de otro Club –incluso País- se detallan los datos del jugador marcado y se propone para que la Secretaría Técnica elija y los pase al Consejero Delegado para la posibilidad de su fichaje; desde la oficina administrativa (Consejero-Delegado y Asesor Secretario del Consejo de Administración) se prepara la “ingeniería financiera” redactando modelo de contrato con cláusulas y condiciones, facilitando los datos comunes al Secretario General para la gestión federativa (licencia, “transfer” u otros).

3.9.- CUESTIONARIO DE PRENSA.-

3.9.a. Historial y Actividades.-

Promovido y coordinado por el periodista de nacionalidad portuguesa Sr. Paulo Alexandre Bencatel Canhao, figurando como Jefe de Prensa y representante ante los medios de comunicación del Club, así como Delegado del Equipo en los desplazamientos.

Periodista de amplia trayectoria, trabajó en su país de origen en la televisión, en prensa y en radio. Fue Jefe de Prensa de los equipos: Faro (1ª división, dos años); Campomaioense (1ª división, un año); y, actualmente, en el Club Deportivo Badajoz, S.A.D. (2ª división, dos años); habiendo realizado prácticas de su licenciatura en los equipos de primera división española At. Madrid y Real Betis (en la actualidad club de segunda división). Compagina el trabajo en el club con labores de periodista y presentador en "Radio Renasçenza", en la ciudad de Elvas, por las mañanas. Es aceptado de buen grado por los profesionales de los medios de comunicación de la ciudad de Badajoz.

Conoce bien al Alcalde de Campomayor (Portugal, a 24 kms. de Badajoz) y posibilitó los contactos y el ofrecimiento de los Terrenos posibles para la Ciudad Deportiva para el Club (el futuro pasa por la consecución de esta obra), sería compartida con el club de esa ciudad: "El Campomaioense" de 1ª división portuguesa.

El fútbol y todo lo que rodea a este negocio está más organizado aquí en España comparado con Portugal. Considera que los Staff de los clubes están mejor organizado en la misma comparación. Ejemplos a seguir en segunda división en cuestión de medios de comunicación es "U.D. Las Palmas", que mueve a cincuenta profesionales de medios de comunicación

donde quiera que vaya a celebrar los encuentros; normalmente el C.D. Badajoz mueve a seis medios.

3.9.b. Objetivos del Departamento de Prensa.-

- + Crear una Oficina de Prensa con varios profesionales.
- + Promover artículos o entrevistas de mayor calibre en la prensa regional, y así en la nacional; no solo los generados en la revista del Club.
- + Coordinar la revista "Pasión".
- + Existe un Portavoz Oficial del Club o entidad S.A.D., y este es el Consejero Delegado.
- + Obtención de grandes patrocinios –y no solo publicidad a través de la revista- mediante los contactos de/con medios de comunicación y empresas de prestigio.

3.9.c. Labores y Funciones del Jefe de Prensa del club.-

- + Relaciones con los Medios de Comunicación.
- + Preparación y acreditación en los encuentros de todos los periodistas asistentes.
- + Delegado del Equipo en desplazamientos.
- + Información diaria a medios: notas de prensa, concertar entrevistas, etc.
- + Coordina Editorial, Artículos sobre Jugadores propios y Entrevistas de la Revista "Pasión", propiedad de la Entidad. (Diseñó la portada y el título de la citada revista; su filosofía para el nombre es: "Pasión" para los que viene siempre –ganando o perdiendo- a los partidos, y para arrancar a los que faltan)

3.10. CUESTIONARIO OPERATIVO.-

3.10.a. Precios y Tarifas.-

Los precios ofrecidos por el C.D. Badajoz, S.A.D. a los asistentes a los partidos oficiales oscilan entre 6 euros (mil pesetas) en Fondo Norte o Fondo Marcador y 30 euros (cinco mil pesetas) de Tribuna Central; estos precios sufren incrementos al coincidir encuentros de máxima rivalidad o al participar equipos de renombre (antes U.D. Las Palmas y Extremadura; ahora, Cerro de Reyes, Cacereño y otros; más, en otras temporadas como la del 2000/2001: Sevilla, Betis y Atlético de Madrid; además de variar los precios para los partidos eliminatorios de la Copa del Rey. Significativo es que se produzca el interés por incentivar la participación de los más jóvenes (incluido infantiles con precios mínimos) así como atender los sectores de la mujer y de los mayores.

En el capítulo de abono figura esta entidad como la más barata o económica según la oferta de abonos para los asistentes al estadio para encuentros de fútbol oficiales de la Liga Española y en la categoría de Segunda división A. Se estimaron para la temporada objeto de estudio 2000/2001 unos precios similares a los de la temporada anterior y se aproximaron a los que presentamos a continuación:

TRIBUNA					
GENERAL	JUBILADOS/PENSIONISTAS	ASOC. DE VETERANOS	NIÑOS		
360 €	290 €	290 €	180 €		
PREFERENCIA					
GENERAL	JUBILADOS/PENSIONISTAS	ASOC. DE VETERANOS	NIÑOS		
180 €	150 €	150 €	90 €		
FONDO SUR					
GENERAL	JUBILADOS/PENSIONISTAS	ASOC. DE VETERANOS	NIÑOS		
160 €	130 €	130 €	42 €		
FONDO NORTE					
GENERAL	GRADA JOVEN	JUBILADOS/PENS.	ASOC. VETERANOS	PEÑAS	NIÑOS
150 €	132 €	120 €	120 €	120 €	36 €
PALCO VIP INDIVIDUAL					
<u>GENERAL</u>					
600 €					
PALCO VIP ORO					
<u>GENERAL</u>					
1.000 €					
PALCOS CERRADOS VIP ORO					
<u>SECTOR</u>		<u>GENERAL</u>			
10 ABONOS		15.000 €			

Tabla nº 9.- Relación de precios y tarifas del C.D. Badajoz, s.a.d. [Fuente propia y C.D. Badajoz, s.a.d.]

Y para la campaña última de recogida de datos: 2009/2010, se muestran los siguientes precios en una categoría de tercera división:

CAMPAÑA 2009/2010.-

Tribuna Palco VIP	130 €
Tribuna General	90 €
Jubilados y estudiantes [hasta 25 años]	81 €
Fondo Norte	50 €
Jubilados y estudiantes [hasta 25 años]	45 €
Peñistas del CD Badajoz, Colegios	20% sobre el precio de cada localidad
Profesionales y Asociaciones [+15 pax.]	

Tabla nº 10.- Precios y tarifas del C.D. Badajoz, s.a.d. [Fuente propia y C.D. Badajoz, s.a.d.]

Se observa como novedad la oferta de Palco VIP, con precios elevados y destinados a las empresas de la ciudad y/o alquiler de asientos con las comodidades ya mencionadas.

Los abonados de la temporada 1999/2000 tuvieron el sitio reservado para la Temporada siguiente. También contaron un descuento del 5 % sobre el precio del sector elegido en la temporada 2000/2001.

Los abonados de la temporada 2000/2001 obtendrían una oferta del 20% de gratificación al realizar el abono y presentar a alguien que no lo haya sido anteriormente y compre uno para la presente temporada.

Y a los mil primeros abonados se les obsequiaría con la camiseta oficial del C.D. Badajoz, S.A.D. de la temporada 2000/2001.

También obtendrían ventajas como: acceso gratis a los partidos del equipo filial; recibir gratis la revista oficial del club "Pasión"; recibir una consumición gratis en caseta instalada en el ferial de Badajoz (época de ferias: antes del 20 de junio).

Y, entre otras condiciones, el C.D. Badajoz, S.A.D. se reserva el derecho a poner dos partidos de Liga como Día del Club (por el que los abonados pagarían el 50 % del importe del precio de la entrada de ese encuentro elegido).

En el bloque destinado a los obsequios se destaca la cantidad de entradas de acceso libre que se han ofrecido a los escolares de la ciudad de Badajoz, oferta ampliable durante todo el curso de la liga, durante los diecinueve encuentros disputados. Política de regalos que continúa en la presente temporada de la liga de fútbol.

Y en el apartado de tarifas tendríamos que hacer notar la oferta expresada en los diferentes servicios paralelos y/o complementarios que posee

el C.D. Badajoz, S.A.D., sobre todo en esta última etapa de tres o cuatro recientes años de gestión de los diversos recursos de la entidad; no obstante, podemos detallar, y así lo hacemos en otro apartado, la venta de detalles y objetos promocionales que desarrolla el club, la pretensión de ofrecer servicios tales como el Gimnasio, Clínica deportiva, Restaurante, Tienda exposición, Ciudad Deportiva y otros.

3.10.b. Explotación de servicios.-

Los diferentes tipos de servicios que se han explotado hasta la fecha, conjunta e indivisiblemente, en la sociedad anónima deportiva del C.D. Badajoz son los siguientes:

- + Compra y Venta de Jugadores.
- + Derechos de Televisión.
- + Ingresos por Taquillas.
- + Quinielas.
- + Venta de artículos promocionales: pegatinas, llaveros, mecheros, teléfonos, etc.
- + Venta de equipaciones identificativas del equipo: camiseta, equipación, chándal, etc.
- + Promoción y explotación de espacios publicitarios: vallas de exterior, vallas de graderío, vallas de perímetro de juego, marcador de juego, bóveda interior (zonas de acceso a campo de juego o gradas), sala de prensa y otros.
- + Explotación de espacios publicitarios en zona promocional de insertos publicitarios.
- + Explotación de espacios publicitarios en la revista del Club "Pasión".

Seguidamente se expresan los servicios que explotaron durante la temporada 2000/2001:

- + Todos los citados con anterioridad.
- + Explotación de espacios publicitarios en Palcos V.I.P.
- + Explotación de espacios en las cafeterías (cantinas) ubicadas en el estadio.
- + Explotación de los servicios ofrecidos y canalizados a través de la "Fundación Deporte y Vida": publicidad, patrocinio directo, patrocinio de determinadas actividades.

Y, a continuación, los servicios que podrían implementarse en el desarrollo de la temporada, o en los próximos años –dentro de la estructura de objetivos-:

- + Todos los citados en los dos subapartados anteriores, y otros que no se detallen, estén previstos, y no tenga por anunciado la sociedad en las fechas de realización del trabajo.
- + Explotación de servicios en Clínica deportiva, para deportistas de otras entidades.
- + Explotación de servicios en Gimnasio, para deportistas de otras entidades.
- + Explotación de servicios en Tienda exposición en galería exterior.
- + Explotación de servicios en Restaurante Cafetería en galería exterior.
- + Explotación de publicidad y/o patrocinio en los dos recintos anteriormente citados.
- + Explotación de servicios en Ciudad Deportiva del Club.
- + Explotación de publicidad y/o patrocinio en mencionada Ciudad Deportiva.
- + Explotación de servicios publicitarios en medios de comunicación nacional e internacional: diarios de carácter deportivo, diarios o canales de televisión argentinos.

3.10.c Proveedores Principales.-

Los proveedores principales están singularmente englobados en el denominado bloque para la temporada 2000/2001 y siguientes como "CLUB DE NEGOCIOS" del C.D. Badajoz, S.A.D.:

- + ANIBAL Tours, Agencia de Viajes
- + CAJA de Ahorros de BADAJOZ
 - + Cristalería LOMA
 - + JOMA Sport, deportivos
 - + Leche PARMALAT
 - + Puertas VISEL
 - + SILVEIRA Cafés
- + Telefónica MOVISTAR

3.10.d. Plan de Formación.-

Como tal, no existe un verdadero plan de formación para el personal fijo de la entidad; tan solo se puede saber y experimentar –por comunicación de los dirigentes- que todos los jugadores “fijos” y los entrenadores de los diferentes equipos y categorías inferiores obtengan los títulos correspondientes de entrenador nacional de fútbol.

Otro capítulo es el de la formación continua que se pretende con el personal de administración de la sociedad anónima deportiva, que se centrará, cuando comience, en cursos de reciclaje en materias tecnológica – mayormente cursos de soporte informático: tratamiento de textos, bases de datos, hojas de cálculos, navegación por Internet y Correo Electrónico-.

3.11. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.-

3.11.a. El organigrama se desarrolla en pirámide invertida o diábolo, debido principalmente a que los activos –productores- son los que más perciben.

3.11.b. Se necesita una fuerte relación y protección psicológica para con los jugadores, debido al carácter público de la empresa y a la presión exterior de prensa, abonados y público en general, canalizando todo a través del portavoz oficial y del jefe de prensa.

3.11.c. El perfil de los jugadores profesionales del primer equipo resulta ser el siguiente: 22 años, pocos estudios (mayormente básicos obligatorios o algún curso de bachiller), poco trato o actitud en grupo, fuerte y súbito ingreso, y mucha vida pública.

3.11.d. La empresa mantiene la contratación de cuarenta y siete personas empleadas.

3.11.e. El Consejo de Administración se compone de treces personas, representantes o no de colectivos o empresas, configurándose con 6 personas físicas y 7 personas jurídicas.

3.11.f. La Asesoría Jurídica del Club y S.A.D. es una máquina de litigios, con procedimientos y asuntos superiores a los de una empresa comercial de línea normal.

3.11.g. Interiormente se desarrolla una gestión empresarial del todo punto comercial y como ejemplo de sociedad anónima; algún determinado colectivo o personas de la misma entidad realizan las oportunas conexiones con el ámbito deportivo.

3.11.h. Se pretende crear un nuevo área, asignado a la figura de Juan Antonio Rodríguez “Rodri”, englobando diversos departamentos o zonas de trabajo para optimizar recursos, que pueden ser: una próxima creación de clínica deportiva (con atención a los propios jugadores y servicios externos a deportistas); construcción y habilitación de palcos V.I.P. (ya comentados en otro apartado de este proyecto); construcción de cafetería – restaurante en el perímetro y recinto exterior del estadio y sede oficial (lugar de reunión, identificación y contacto de los abonados y los jugadores, aficionados y público general); además de construcción de tienda exposición en el recinto exterior; construcción de ciudad deportiva en recinto a elegir previsto en negociaciones con entidades empresariales, municipales y de otros países (Campomayor – Portugal).

3.11.i. Se crea la necesidad de un cambio de mentalidad en el quehacer diario de los trabajadores para hallar una interrelación con los obligados objetivos deportivos.

3.11.j. Otro fin a obtener es un Club de Negocios que reporte al grupo de patrocinadores –proveedores del Club una común relación entre la entidad, las empresas publicitarias y los abonados o asistentes a los encuentros.

3.11.k. Fundación Deporte y Vida.- Señala de identidad del Club y de los colectivos donantes (mayormente patrocinadores) para extender la vida deportiva y futbolística de la sociedad y del entorno en el cual se ubica, con un tratamiento especial a una Escuela de Fútbol para niños menores de doce años sin objetivos deportivos (los subsiguientes ya entrarían en procesos de selección en sus diferentes categorías), alcanzando otros objetivos sociales por encima de los meramente deportivos.

3.11.l. Fútbol Profesional.- Deportivamente no se vuelven locos por la posición, y sí por vender jugadores; aproximadamente interesa obtener ingresos por valor de 600.000 € anuales con la venta o traspaso de jugadores. Es

claramente un “equipo vendedor”, o lo quiere ser. De la categoría en la que se encuentra resulta estar situado en el puesto 17º en cuanto a inversión global por temporada o presupuesto anual. Éste alcanza la cantidad global de 3.425.000 euros en la temporada 2000/2001 (3.600.000 € invertidos en la temporada 1999/2000). Objetivando la autofinanciación en una previsión a medio plazo (de tres/cuatro años; en algunas situaciones pudiera considerarse de largo plazo); haciéndose observar la previsión plurianual de la amortización de los jugadores; destacando la evolución en la cuenta de resultados con un montante global y negativo de 1.680.000 € en la temporada 1997/98, pasando a la pérdida de 9.000 € en la temporada 1998/99, y obteniendo una cuenta de resultados cero o figuradamente un saldo positivo de 6.000 € en la temporada de 1999/2000, estimando un superávit de entre 600.000 € ó 900.000 € de ganancias al término de la temporada 2000/2001. Toda la previsión de ganancias y pérdidas, de venta y adquisición de jugadores, de promoción y publicidad, y otros gestos comerciales puros dentro de una entidad deportiva – a la sazón sociedad anónima deportiva- se constituyen o fundamentan en un pilar básico para su organización y trabajo. . . “Previsión: anticipación y discreción”.

3.12. DOCUMENTACIÓN.-

3.12.a. Documentos requeridos a la entidad.-

- 1.- Organigrama.
- 2.- Acta de Constitución de la S.A.D.
- 3.- Listado de Miembros del Consejo de Administración.
- 4.- Listado Personal de Administración.
- 5.- Listado de Jugadores Profesionales.
- 6.- Modelo de Convocatoria de Asamblea General.
- 7.- Planos de la Instalación Deportiva (y Administrativa).
- 8.- Estatutos de la Sociedad.
- 9.- Reglamento de Régimen Interior.
- 10.- Modelo de Contrato con Jugador Profesional.
- 11.- Modelo de Carta Informativa para Abonados.
- 12.- Boletín o Revista Informativa.
- 13.- Modelo de Entrada.
- 14.- Modelo de Credencial o Acreditación de acceso de profesionales y/o protocolo.
- 15.- Modelo de Escrito relacionado con la Liga de Fútbol Profesional (L.F.P.).
- 16.- Modelo de Escrito relacionado con la Real Federación Española de Fútbol (R.F.E.F.).
- 17.- Modelo de Contrato de Patrocinio.
- 18.- Modelo de Contrato Publicitario.
- 19.- Modelo de Plan Estratégico.
- 20.- Modelo de Plan Operativo.

3.12.b. Documentos recibidos.-

Para la elaboración del trabajo solo se han recibido de parte de la entidad y para la redacción del presente Proyecto determinado y basado en la presencia como alumno del Master de referencia los siguientes documentos:

- 1.- Organigrama.
- 12.- Boletín o Revista Informativa: "Pasión".
- 13.- Modelo de Entrada.

4. PLAN ESTRATÉGICO.-

El centro neurálgico, el meollo de la cuestión . . . de este proyecto, y poder situarlo en este gran apartado sobre el análisis de la gestión en el C.D. Badajoz, SAD. Trabajo realizado con fundamentos teóricos ofrecidos por los autores Fernando Paris, Aymerich, y Ramón Díaz Farias.

Planificar es anticiparse a los problemas; es más que hacer planes, es construir el futuro que se desea; es establecer un objetivo y determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo. Planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro, orientado a lograr los fines con medios óptimos.

4.1. MISIÓN.-

‘La razón de ser o el propósito que justifica su existencia’; define el propósito básico de la organización. El concepto de ‘misión’ nos orienta hacia donde enfocar los objetivos de la organización; orientar los esfuerzos de la mencionada organización para conseguir los propósitos fundamentales; hacerlo de manera concreta, conceptual y válida es la mejor apuesta para nuestro club. La ‘misión’ debe formularse por escrito y ser el punto de partida uniforme para el desarrollo estratégico.

La propuesta de ‘MISIÓN’ para este C.D. Badajoz, s.a.d. podría ser:

<<EL CLUB DEPORTIVO BADAJOZ ES UNA ENTIDAD DEDICADA AL FÚTBOL CON JUGADORES -PROFESIONALES Y VOLUNTARIOS- PARA PARTICIPAR EN COMPETICIONES, FOMENTANDO LA PRÁCTICA DEL DEPORTE, IDENTIFICÁNDOSE CON LA CIUDAD Y SU ENTORNO>>

Si tuviéramos que definir una 'misión' para la realización de este trabajo sobre el estudio y propuesta de plan estratégico de la entidad investigada, podría quedar de este modo:

<<ESTUDIO, PROYECTO Y PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CLUB C.D. BADAJOZ, DESDE LA PERSPECTIVA ANALÍTICA HACIA UN MODELO DE GESTIÓN POSIBLE PARA LA ENTIDAD>>

4.2. VISIÓN.-

¿Cómo nos gustaría ver al C.D. Badajoz en un futuro?

Esta es la principal cuestión que se genera en cuanto a la 'visión' que deseamos para nuestra organización. Describe dónde queremos que esté en el futuro. Para ello se implica en un constante examen a la entidad para alcanzar las mejoras deseadas, o bien las que necesariamente se vayan a tomar. Y el ejemplo para esta entidad, objeto del análisis, puede ser la siguiente:

<<LA SOCIEDAD ANÓNIMA DEPORTIVA 'CLUB DEPORTIVO BADAJOZ' GESTIONA LA PRÁCTICA DEL FÚTBOL PROFESIONAL EN LA CIUDAD DE BADAJOZ Y EJEMPLIFICA EL MODELO DE GESTIÓN DE UNA ENTIDAD QUE FOMENTA LA PRÁCTICA DEL DEPORTE Y LOS HÁBITOS DE VIDA SALUDABLES>>

4.3. DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A RESOLVER.-

Se pueden definir los principales problemas... necesidades... o valores a conseguir para situar analíticamente a la entidad, su entorno y su especial contenido humano para llegar a unas metas que tratar. Para ello, nos encontramos con los siguientes:

4.3.a. Principales problemas de la entidad.-

- Disociación de elementos deportivos y de gestión: de cómo plantear una dirección por objetivos pragmática con una gestión férrea, profesional y comercial, teniendo en cuenta los resultados deportivos.
- Definir, planificar y programar las voluntades de la entidad en cuanto a las numerosas acciones a desarrollar.
- Acentuar el desarrollo de los departamentos con más carencia profesional, como pueden ser marketing y el no resuelto del protocolo.

4.4. Análisis DAFO.-

Es una metodología de trabajo, nada especial, muy particular... pero ayuda y es muy efectiva. Como todo plan estratégico necesita... una de las máximas es tener un documento, algo escrito que sirva de guión, algo necesario para seguirlo, sea y esté cualquiera en el presente y en el futuro de cualquier entidad. Esta técnica no es más que la plasmación de un método de trabajo que conforma la pauta posible de análisis de lo que posee la entidad y lo que puede llegar a ser. Etimológicamente es un acrónimo de las palabras / conceptos: 'debilidades'; 'amenazas'; 'fortalezas'; 'oportunidades'. (En inglés se denomina: SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats-)

Con este diagnóstico completo sobre el entorno y la profunda descripción de la entidad que estudiamos, podemos mostrar en este subapartado un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que más fluidamente nos facilitará el alcance a un diseño de Plan Estratégico. Con este método (Fernando Paris) integramos en una visión rápida y global los aspectos externos y los aspectos internos que nos influyen positivamente y negativamente, adquiriendo de esta forma un diagnóstico equilibrado de la entidad. Porque es necesario no presentar únicamente los

aspectos negativos, las amenazas y los problemas; con este análisis identificamos también los puntos fuertes y las oportunidades.

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ASPECTOS INTERNOS	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Disociación de los éxitos deportivos con la gestión mostrada - Uso de instalación no propia - Formación incompleta de los profesionales - Población demográfica y ratio de afición - Estructura organizativa inacabada 	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> + Entidad identificada con la ciudad + Adquisición de acciones en paquete integral + Primera ocasión en la que se muestra una gestión profesional + Éxitos paralelos en otros servicios
ASPECTOS EXTERNOS	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos hábitos de formas de vida (sedentarismo y televisión) - Cambios normativos en Europa (regulación sobre traspasos) - Nuevas y fuertes inversiones (nuevos proyectos) - Posible desaparición de subvenciones de carácter regional - Los propios recursos humanos 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> + Ascenso a Primera división + Venta de jugadores + Derechos de imagen (TV, PPV, Internet) + Definición de Áreas y Funciones + Ciudad Deportiva + Actividades Complementarias

Tabla nº 11.- Tecnología DAFO; tomado de F. Paris "La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas"; Paidotribo, 1996. Fuente original de "Analysis SWOT", de Albert Humphrey; Instituto de Investigación Stanford y Universidad de Illinois; ≈ 1970 [Elaboración propia]

Igualmente se incorpora en un listado lineal para la toma de datos, aunque bien es verdad que se refleja mejor –desde el modo visual- en el cuadro que antecede para ubicar las condiciones, las realidades, las necesidades y las ocasiones que obtener en un tiempo concertado.

☹ **Debilidades**

- Disociación de los éxitos deportivos con la gestión mostrada
- Uso de instalación no propia
- Formación incompleta de los profesionales
- Población demográfica y ratio de afición
- Estructura organizativa inacabada

☹ **Amenazas**

- Nuevos hábitos de formas de vida (sedentarismo y televisión)
- Cambios normativos en Europa (regulación sobre traspasos)
- Nuevas y fuertes inversiones (nuevos proyectos)
- Posible desaparición de subvenciones de carácter regional
- Los propios recursos humanos

😊 **Fortalezas**

- + Entidad identificada con la ciudad
- + Adquisición de acciones en paquete integral
- + Primera ocasión en la que se muestra una gestión profesional
- + Éxitos paralelos en otros servicios

😊 **Oportunidades**

- + Ascenso a Primera división
- + Venta de jugadores
- + Derechos de imagen (TV, PPV, Internet)
- + Definición de Áreas y Funciones
- + Ciudad Deportiva
- + Actividades Complementarias

4.5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.-

4.5.a. Objetivos Generales.-

- 1.- Ampliar el complejo de instalaciones mediante inversión necesaria
- 2.- Rentabilizar la compra-venta de los recursos productivos
- 3.- Definir las áreas de trabajo y gestión, e incidir en la formación profesional
- 4.- Optimizar el grado de satisfacción de los abonados, mejorando los resultados deportivos

4.5.b. Objetivos Estratégicos.-

- 1.1.- Planear espacios alternativos deportivos
- 1.2.- Erigir nuevos espacios deportivos
- 1.3.- Confirmar la gestión de las instalaciones cedidas
- 2.1.- Adecuar la política de compras de recursos humanos
- 2.2.- Sostener los recursos propios
- 2.3.- Realizar una programación de venta de recursos
- 3.1.- Determinar las áreas de trabajo existentes
- 3.2.- Incorporar nuevos departamentos en la organización
- 3.3.- Optimizar los procesos administrativos
- 3.4.- Programar una formación continua del personal
- 4.1.- Incrementar el número de usuarios de las actividades
- 4.2.- Mantener el nivel de fidelidad de los abonados
- 4.3.- Amparar la política de precios y accesos
- 4.4.- Aumentar los servicios complementarios

4.5.c. Proyectos.-

1.1.1.- Diseño de campos de juegos en estadio	/Enero 2001/
1.1.2. Boceto de pistas alternativas de juego en zonas limítrofes	/Enero 2001
1.2.1.- Proyecto constructivo de complejo deportivo	/Enero 2001/
1.2.2.- Concurso y Pliego de obras de complejo deportivo	/Marzo 2001/
1.2.3.- Adjudicación y ejecución de obras	/Junio 2001/
1.2.4.- Finalización de obras y uso del complejo	/Enero 2002/
1.3.1.- Programar la gestión de las instalaciones cedidas	/Oct. 2000/
2.1.1. Programar adquisición de jugadores	/Oct. 2000/
2.1.2. Indagar en otros mercados laborales	/Enero 2001/
2.2.1. Hacer política de cantera	/Continua/
2.2.2. Vincular jugadores y equipos	/Oct. 2000/
2.3.1. Programar la venta de recursos humanos	/Oct. 2000/
2.3.2. Realizar intercambios o cesiones de jugadores	/Enero 2001/
3.1.1. Concretar las áreas y departamentos de trabajo	/Dic. 2000/
3.1.2. Responsabilizar al personal de las áreas de trabajo	/Dic. 2000/
3.2.1. Agregar el departamento de protocolo	/Nov. 2000/
3.3.1. Instalar una red informática interior	/Oct. 2000/
3.3.2. Conectar los sistemas y programas	/Enero 2001/
3.3.3. Unificar criterios en base a los documentos de uso	/Dic. 2000/
3.4.1. Incentivar cursos de formación de los técnicos	/Oct. 2000/
3.4.2. Promover a los técnicos de las diferentes categorías	/Enero 2001/
3.4.3. Originar cursos de reciclaje entre el personal administrativo	/Dic. 2000/
3.4.4. Curso de actualización para personal de mantenimiento	/Oct. 2000/
4.1.1. Realizar política de venta de entradas	/Sept. 2000/
4.1.2. Adecuar nuevos segmentos de abonos	/Mayo 2001/
4.1.3. Programa de buzoneo para nuevos clientes	/Sept. 2000/

4.1.4.	Oferta a colectivos de tarifas reducidas	/Sept. 2000/
4.2.1.	Programa de mailing (carteo) para abonados	/Nov. 2000/
4.2.2.	Establecimiento de Día del Club	/Marzo 2001/
4.2.3.	Programa de reducción de precios de servicios	/Enero 2001/
4.3.1.	Campaña de difusión en medios de comunicación	/Sept. 2000/
4.3.2.	Campaña de puertas abiertas	/Oct. 2000/
4.4.1.	Complementar el uso de servicios centrales y contiguos	/Oct. 2000/
4.4.2.	Reconversión de Bar en Restaurante	/Febr. 2001/
4.4.3.	Instalación de Exposición y Tienda	/Abril 2001/
4.4.4.	Facilitar el acceso a nuevas instalaciones de abonados	/Enero 2002/

4.5.d. Indicadores.-

Mostraremos algunos de los indicadores que necesariamente benefician a la entidad, salvando los menos tangibles o poco probables de realizar, según la observación directa o la filosofía de gestión existente en la actualidad en la Sociedad Anónima Deportiva del C.D. Badajoz.

- 1.1.1.- Almacenar diseño alternativo del campo
- 1.1.2.- Pintado de pistas de juego de fútbol sala en zona de aparcamiento
- 1.1.1.- Comprobación de proyectos y ejecución de obras
- 2.1.1.- Explorar en otros países o regiones (clubes) a jugadores
- 2.2.1.- Averiguar equipos de la ciudad y sus jugadores para su vinculación
- 2.3.1.- Ceder dos jugadores del segundo equipo a otros equipos de la región
- 3.1.1.- Asignar responsables de las áreas
- 3.2.1. Instaurar un servicio de protocolo en los encuentros oficiales
- 3.3.1.- Terminación de obra y servicio de red informática
- 3.3.3. Comprobación de uniformidad de documentos utilizados
- 3.4.0. Actuar con el 50 % del personal en programas de formación

3.4.1.- Solicitar certificados de los cursos a la Federación

3.4.4.- Terminación de curso de mantenimiento

4.1.1.- Comprobar los lunes la venta de entradas y establecer comparativas

4.2.1.- Realizar un muestreo a los abonados y comprobar la recepción de las cartas

4.2.3. Comprobación de precios en bares y otros servicios

4.3.1. Incrementar en un 10 % el número de abonados

4.3.2.- Evitar la baja superior al 2 % de abonados

4.4.3.- Terminación de adaptación de tienda expositora

4.4.4.- Incrementar en un 15 % las ventas de merchandising

4.6. VALORACIÓN DE LAS NECESIDADES A CUBRIR.-

Realmente vamos a reflejar aquí las necesidades que se necesitan para cubrir la realización y desarrollo del Plan Estratégico, las acciones necesarias para ello y los responsables adecuados para la consecución de las mismas.

FASES	ACTUACIÓN	ACCIÓN	GRUPO	PRODUCTO
1ª	Recogida de Información, observación entrevistas con las personas participantes	Búsqueda Informac. entrevistas	Coordinador	Materiales varios
2ª	Elaboración del primer borrador	Análisis	Coordinador	Informe
3ª	Definición primera del ANÁLISIS DEL ENTORNO, OBJ. GENERALES y ESTRAT.	Reunión Larga duración	Equipo	1º Borrador
4ª	Observaciones al análisis previo, a los objetivos y proyectos	Trabajo Individual	Equipo	Informes sectoriales de mejoras
5ª	Definición elaborada de Objet. Generales Estratégicos, Proyectos e Indicadores	Reunión	Equipo	2º Borrador
6ª	Presentación del borrador al conjunto de la organización	Reunión	Equipo Directivo	Acta de la reunión con sugerencias
7ª	Consulta restringida para abonados	Buzón de sugerencias	Equipo Directivo	Listado de propuestas
8ª	Análisis de propuestas, elaboración final y aprobación del Plan Estratégico	Reunión	Equipo	Documento Final
9ª	Difusión del Plan Estratégico en el seno de la organización	Distribución documento	Equipo Directivo	

Tabla nº 12.- Valoración de Indicadores en C.D. Badajoz, s.a.d. [Fuente propia]

4.7. DISEÑO DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.-

4.7.1. Organigrama.-

Se inserta primero el Organigrama de Funciones que utiliza la entidad.-

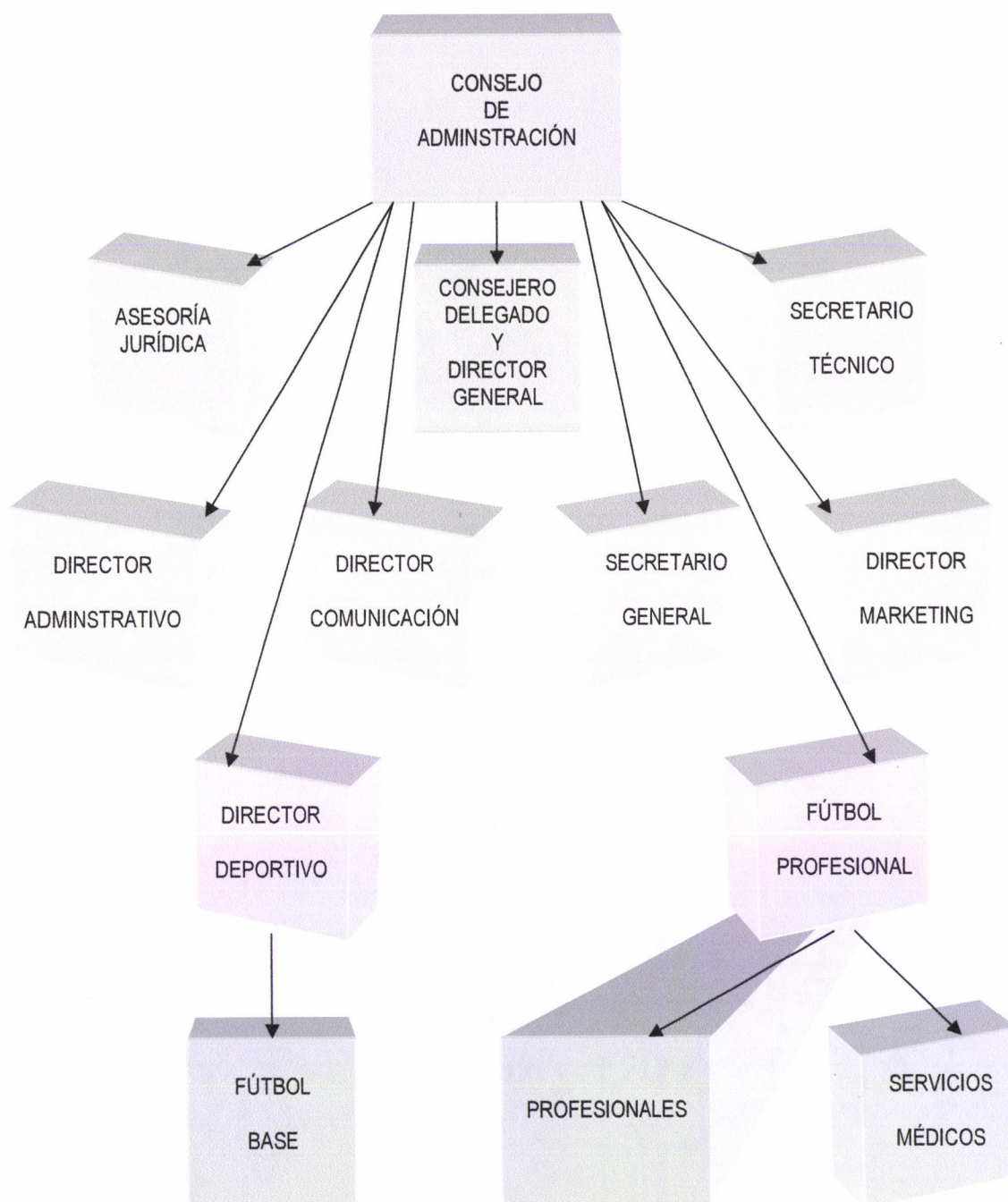


Gráfico nº 1.- Organigrama de funciones del C.D. Badajoz, s.a.d; temporada 2000/2001 [Fuente: CD. Badajoz, s.a.d.]

En esta segunda opción se incorpora un organigrama según los aspectos productivos de la empresa C.D. Badajoz, SAD.-

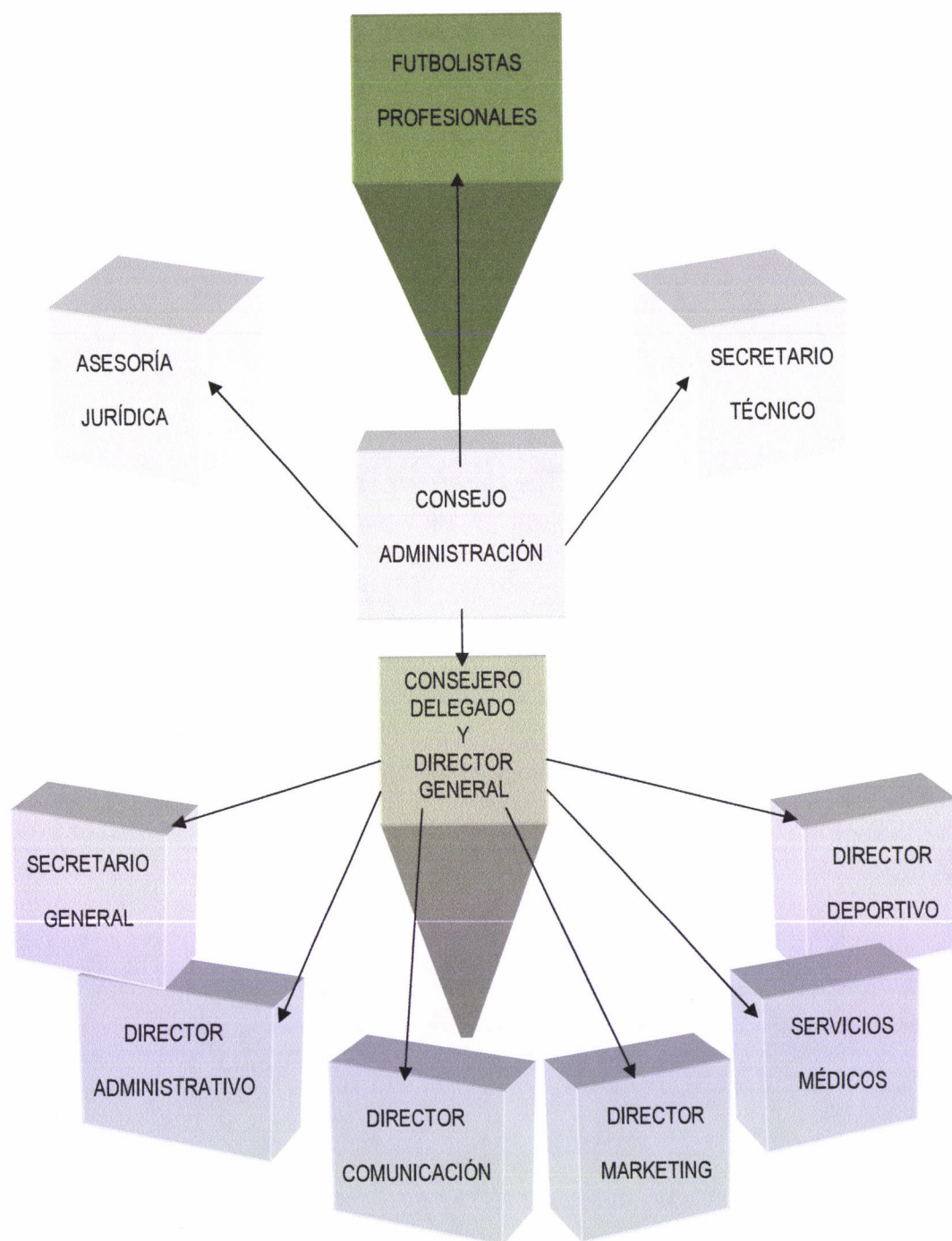


Gráfico nº 2.- Organigrama productivo del C.D. Badajoz, s.a.d; temporada 2000/2001
[Fuente:CD. Badajoz, s.a.d.; elaboración propia]

Y en la tercera posibilidad, la alternativa que se propone como Organigrama a un colectivo profesional y modelo de empresa moderna.-

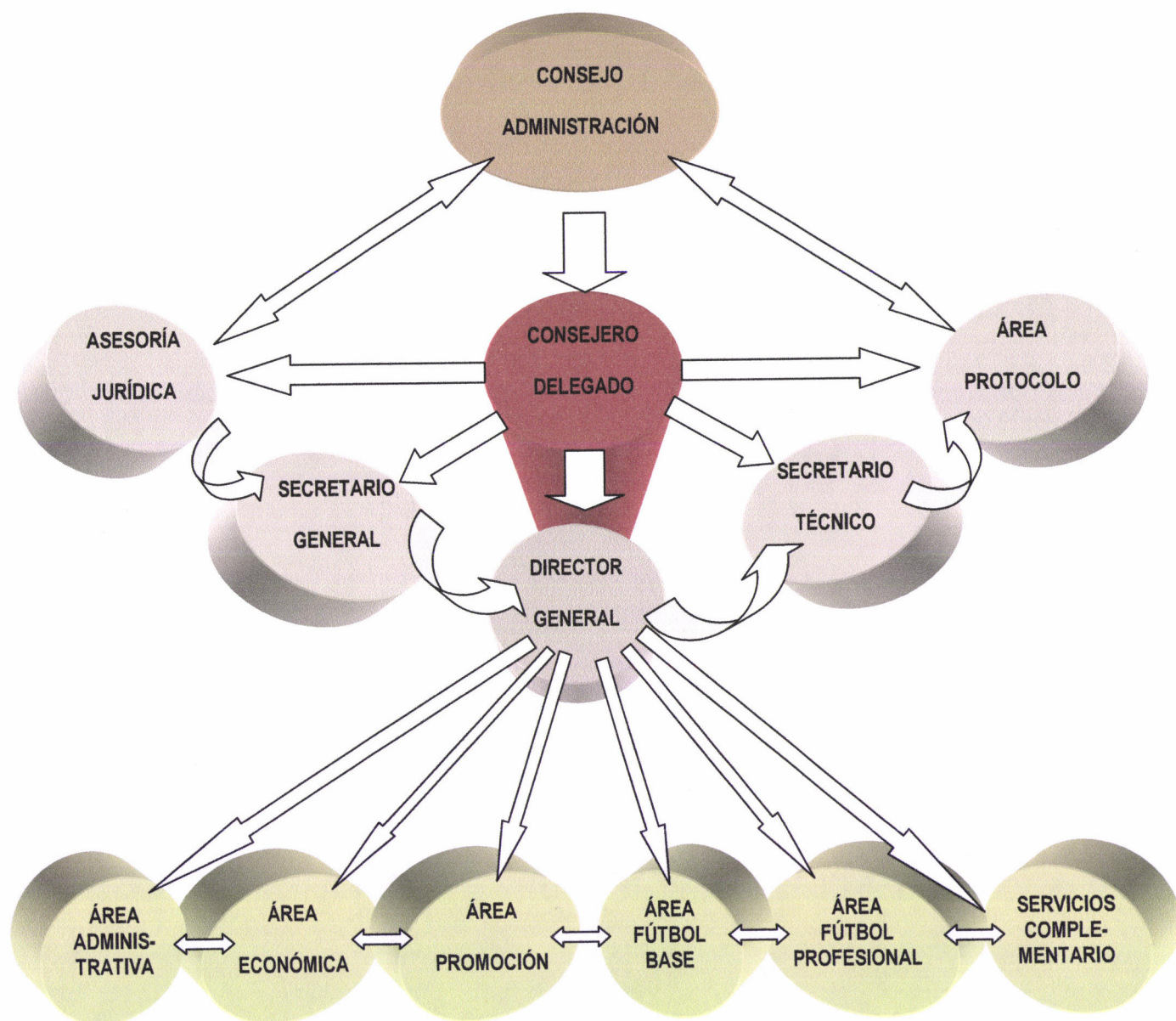


Gráfico nº 3.- Organigrama alternativo -según autor- del C.D. Badajoz, s.a.d; temporada 2000/2001 [Fuente: propia]

En estas tres páginas anteriores se han fijado sendos tipos de organigramas que asemejan la estructura organizativa del C.D. Badajoz, SAD; no es solo la voluntad de organizar y gobernar unidireccionalmente una empresa con los matices conocidos en una sociedad anónima deportiva; es necesario contemplar la realidad de la entidad.

El organigrama propio del Club estructura generalmente y de manera vertical las funciones de las personas con una acometida totalmente direccional, distinguiendo la posición del Consejo –lógico y normal- pero basada fuertemente en el Consejero Delegado que hace las veces de coordinador de todo el equipo gestor; esto se traduce en el quehacer diario, sobrealimentando esta figura con la asignación también de la dirección general; se refuerza un bloque no dependiente de la Sociedad (Asesoría Jurídica), y se enmascaran las funciones de la Secretaría General, además de obviar la imagen del Presidente del Club.

El análisis realizado al organigrama facilitado por la entidad y la observación directa, nos hace ver un modelo de esquema organizativo contrario a lo idealizado y fundamentado en los factores productivos originados por los ingresos y el tratamiento que reciben cada uno de los grupos o áreas concentrados en capas según variables promovidas por el mismo equipo directivo y gestor.

Y así es que en tercer lugar, y como propuesta, mostramos un organigrama funcional acorde con las necesidades de una empresa moderna, germinada en una norma legal de 1991 como sociedad anónima deportiva, y creado para trabajar con total reciprocidad y comunicación entre áreas o departamentos en un nivel “staff”, es decir, trabajo en horizontal con dos líneas de trabajo: una primera con el equipo directivo emanante del Consejo –principalmente el Consejero Delegado- con cinco áreas encuadrando al Director General y los Secretarios (General y Técnico), acompañados por una Asesoría Jurídica integrada (no contratada) y un Área de Protocolo, carente de

ella en la actualidad; y una segunda línea de equipo de gestión, con todas las áreas técnicas y administrativas (sobre todo ésta separada del departamento económico).

4.7.2. *Funciones.-*

Toda vez que se ha mostrado la idea de cómo sería el organigrama institucional, también exhibidas las carencias del equipo de gestión, se relata donde se puede incidir para mejorar las funcionalidades de los equipos directivos, de gestión y de administración.

Principalmente se debería disociar las funciones adquiridas y asignadas por el Consejo de Administración al propio Consejero Delegado, con el añadido del cargo de Director General; ésta faceta o actividad podría estar ocupada o encomendada a un profesional de la gestión, especializado en materia de personal y con fundamentos conocidos de aspectos económicos y financieros.

Sin profundizar particularmente en la conformación del Consejo de Administración, se encuentra una composición acorde con la normativa legal, pero insistente en la figura del Asesor como Secretario del mismo, esto lo hace la figuración hipotética del propio Consejo según las participaciones y acciones tenidas. También esto da la presencia nimia, o mejor, la aportación mínima del Presidente en los apartados de gestión, organización y / o administración.

No parece lógico crear áreas o departamentos que hagan suponer un equipo de personas detrás conformando un grupo humano que ejecuta las acciones de determinada área. Ejemplo es la Dirección Administrativa de la entidad, representada por una sola persona; o la Dirección de Comunicaciones (oficina de prensa), otro tanto de lo mismo.

También se debe reseñar que las tareas asignadas a cada uno de los componentes de la entidad que figuran en el organigrama y estructura oficial,

se hacen compatibles hasta el punto de llegar a la actividad matriz, fin principal del club como objeto productivo (partidos de fútbol), en el cual se alteran las posiciones y asignaciones de cada uno de ellos y suplen las necesidades en los puestos preventivos de cada encuentro.

4.7.3. Sistema de selección.-

Hay tres bloques bien diferenciados para la búsqueda de empleados que desarrollen tareas específicas con perfiles más o menos adecuados:

- Como peso específico de la entidad cohabitan personas cercanas a “la propiedad” (al mayor accionista), perteneciendo al Consejo de Administración y al “Staff” de la organización: hablamos del Asesor Jurídico y Secretario del Consejo, o del Consejero Delegado y, además, Director General. En el capítulo técnico aparecen también personas ligadas a la entidad, como es el preparador físico y segundo entrenador en la actualidad.
- La historia del C.D. Badajoz, SAD dice que había que contar con varias de las personas que permanecen en la entidad desde hace muchos años y estuvieron en la época no muy lejana de la conversión del club en sociedad anónima deportiva: no sólo habría que centrarse en el “libro vivo” que es el Secretario General, también varias personas de mantenimiento o de los equipos técnicos de los equipos inferiores, así como el colectivo de porteros y taquillas de la entidad para los “domingos” (días de partido). En el aspecto técnico también figuran en el entorno del club personas de otras épocas, jugadores conocidos y reincorporados en el cuerpo de entrenadores o directores técnicos como pueden ser Generelo (jugador, entrenador en la pasada temporada), o “Rodri” (jugador y encargado del fútbol base).

- Todos son de confianza y, sino es así, se adquiere; es una premisa necesaria juntamente a la de ser gran aficionado al deporte del fútbol y acérrimo con los “colores” del equipo al cual se representa y en el que se trabaja. Para ello se cuenta con personas de talante abierto, conocedores del espectáculo y del deporte, y dominadores (relativo a la oferta y a la demanda) de las tareas específicas asignadas dentro de la estructura: podemos encuadrar en este apartado a la Directora Administrativa, al Director de Marketing, al Director de Comunicaciones y a la misma recepcionista.

4.7.4. Sistema de formación continua.-

Nulo; no existe historial alguno en este capítulo, en la actualidad no figura diseño alguno para crear o contratar cursos de formación o actualización para el personal propio de la entidad, ni tampoco hay intención de celebrar alguna actividad de formación en los próximos días. Desde la propuesta nuestra en este proyecto se establecen unas pautas para la actualización o reciclaje pertinente de los empleados del club.

4.8. DISEÑO DE LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES.-

Como así se establece en estos apartados se comenta lo realizado por la entidad –o lo que en la actualidad desarrolla en los diferentes apartados- proponiendo lo mejor –desde un prisma teórico y evidente- en el Plan Estratégico que figura en este análisis.

4.8.1. Instalaciones: Nueva Obra.-

Hasta el momento se puede contar con una declaración de intenciones para la creación de nuevas obras, un proyecto ambicioso apadrinado por la Fundación Deporte y Vida del propio club, gestionado en numerosas zonas de la ciudad de Badajoz (en cuanto a adquisición de terrenos) y, sorprendentemente, ofrecidos en la vecina localidad de Campomayor de Portugal; no contando aún con proyecto alguno y sí con la idea de crear un complejo deportivo. Seguramente, para lograr patrimonio en la sociedad, ya que hasta ahora no posee propiedad alguna y así poco se puede defender la idea patrimonial y las acciones del C.D. Badajoz, SAD.

4.8.2. Instalaciones: Mantenimiento.-

En este subapartado no se puede observar la forma de mantener, limpiar, reponer o cuidar la instalación principal, salvando que –en contra de lo usual en otros equipos- los servicios propios de limpieza, lavandería y plancha, mantenimiento del césped y otros tantos no se realizan mediante contratas con empresas de servicios, sino contando con personal propio contratado; sí lo vamos a hacer en la disparidad que existe entre la notable gestión y la no propiedad de terreno alguno y, más que eso, en el motivo por el cual el Municipio de la Localidad de Badajoz ha cedido al Consejo de Administración del C.D. Badajoz, SAD por “una peseta” y por diez años la cesión de una instalación de valor inicial de 12 millones de euros (dos mil millones de pesetas), con una amortización y una revaloración nada despreciable. De ahí

la necesidad de crear patrimonio con una buena idea de construcción de complejo deportivo.

4.8.3. Instalaciones: Uso.-

Hay una dualidad de pensamiento en el ofrecimiento de uso de las instalaciones que gestiona el Club para con los ciudadanos y deportistas, basándose en una programación de actividades e instalaciones complementarias para usuarios deportistas de otros clubes de fútbol, destinando para ese usufructo el Gimnasio, la sala de primeros auxilios y de fisioterapia, la futura clínica deportiva y el no menos curioso paseo o visita de colectivos para mostrar las maravillas de las instalaciones. Todo esto en contra del ofrecimiento posible del espacio estrella: el campo de fútbol y terreno de juego como tal, destinado a la exclusiva participación y uso del primer equipo alternando los encuentros con el de tercera división, no sin descartar algunas ocasiones para los grupos del juvenil nacional y del femenino también nacional.

4.8.4. Material deportivo: Compra.-

Las adquisiciones de equipamiento y material deportivo pasan exclusivamente por la decisión del mismo Consejero Delegado y no se realiza diseño de las compras ni de la programación de las mismas; lo que sí está bien trabajado son los contratos de patrocinio y/o publicidad del material deportivo de uso por parte de los futbolistas del primer equipo: equipaciones con determinada marca, balón oficial de la Liga de Fútbol Profesional con marca incluida y hasta el agua que consumen en los entrenamientos.

4.8.5. Material deportivo: Conservación.-

Poco que observar en un capítulo que no destella en ninguna actividad y que parece ser no productiva para la consecución de los objetivos de cualquier entidad, siendo un exponente de seriedad y trabajo de silencio durante varios años ya por parte del equipo de utilleros del propio club, así como de la responsable de lavandería y planchado.

4.9. PLAN DE MARKETING Y ESTUDIO DE MERCADO.-

Consta como tal el Departamento de Marketing (Moisés Romero), el cual tiene preparado un Plan Estratégico, o mejor definido por el alcance que tiene: Plan Operativo, que resuelve algunas de las carencias de gestión –siempre teóricas y opinables- sobre como desarrollar el área de marketing y atender mediante programación los recursos y las actuaciones que pueden generarse desde la entidad; más o menos podría tener planteado unos objetivos y un diseño contrastado de las posibilidades que se pueden obtener de la marca C.D. Badajoz, SAD.

Objetivos tales como.-

- Objetivo Estratégico (largo plazo): Gestionar el Club con una visión totalmente empresarial, separando todo lo posible el fenómeno deportivo del mercado futbolístico (tienda, guardería, publicidad, escuela de fútbol, campamento de verano, restaurante . . .). aunque sacando el máximo partido de la relación entre ambos.
- Objetivo Táctico (medio plazo): Crear una imagen positiva del Club, sentando las bases para obtener el máximo provecho posible del afecto de las personas y empresas de Badajoz hacia la propia entidad.
- Objetivo Operativo (corto plazo): Generar el mayor volumen posible de ingresos atípicos y dar a conocer las posibilidades del Club (merchandising, publicidad, etc.).

Uno de los lemas más importantes del marketing es que no basta con hacer bien las cosas, también hay que hacerlo saber. Vivimos en una sociedad cada vez más exigente, donde los consumidores tienen a su alcance una

enorme oferta de alternativas. Ya no basta con tener un buen producto que ofrecer, ni tampoco saber cómo vender, ya que hoy en día se debe buscar la excelencia en todos los niveles para conseguir con éxito los beneficios de una buena gestión comercial.

Muchas personas identifican el marketing con la publicidad, con las ventas... pero el marketing es algo mucho más complejo, aunque su base se fundamenta principalmente en el conocimiento del mercado y en la aplicación del sentido común. Simplificando mucho, podríamos resumir que el marketing consiste en el estudio de las necesidades y demandas del mercado, con el objeto de conseguir una mejor adecuación de nuestra oferta, y lograr satisfacer las necesidades (reales o potenciales) de los consumidores, consiguiendo de este modo una imagen positiva en el mercado y así diferenciarnos de la competencia.

Las entidades deportivas profesionales, como el Club Deportivo Badajoz, SAD cuentan en su balance con un activo inmaterial muy importante, como es el apoyo social de una ciudad entera a lo largo de toda su historia. La repercusión del deporte profesional, especialmente el fútbol, es cada vez mayor, ya que se unen varios factores en torno al mismo, tales como los sentimientos de apoyo a lo propio y de rivalidad (sana) con otras ciudades, la identificación colectiva con un objetivo común y las esperanzas de ser los mejores (“¿en qué se piensa automáticamente cuando se habla de la ciudad de La Coruña?” . . . :“en el Depor”).

A todo esto hay que unirle la captación de los valores saludables y de ocio del deporte, así como la atracción del deporte-espectáculo. Quienes quieran comprobar la repercusión social que tiene hoy en día el deporte profesional, sólo les basta con calcular el tiempo que le dedican los telediaros, ver el número de páginas en los periódicos (además de que el más vendido a nivel nacional es el MARCA, con un millón de tirada diaria de media), comprobar las enormes audiencias radiofónicas y televisivas de los partidos,

presenciar la muchedumbre que se concentra en los estadios cada partido . . .
¡todo el mundo sabe y habla de fútbol!

Sería una irresponsabilidad que las entidades deportivas profesionales no asumieran el papel de representantes y dinamizadores de su ciudad, tanto en el aspecto económico (que sería síntoma de una mala gestión como empresas que son), como en el aspecto deportivo. Los clubes de la LFP y la ACB deben ser entidades bien gestionadas para así maximizar su utilidad social y empresarial, y es por ello que deben contar con verdaderos profesionales en cada una de sus áreas, cosa que afortunadamente está empezando a ocurrir en nuestro país.

Dentro de esa profesionalización de las entidades, no se debe olvidar la comunicación continua con los abonados, proveedores, medios de comunicación . . ., la oferta de productos y servicios de calidad, el diseño de la imagen corporativa de la entidad, la gestión publicitaria y comercial de los medios con que se cuente . . . en definitiva, el desarrollo de una Planificación de Marketing Integral en la estructura de la entidad. Una entidad deportiva profesional debe ser capaz de dar respuesta a las demandas de su afición, no sólo con la lucha y entrega de sus jugadores en la competición deportiva, sino también en los aspectos de gestión mencionados, ya que si no se cuida al "cliente", se acabar perdiendo. Cuanto mejor sea la gestión de la entidad, y mejor se haga saber, mayores recursos habrá para invertir y mayores logros deportivos y sociales se podrán conseguir.

4.10. DEFINICIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS VÍAS DE INFORMACIÓN.-

4.10.1. Información Interna.-

A caballo entre las posibilidades tecnológicas existentes hoy en día, la probabilidad de adquisición de equipos y la voluntad de aprendizaje del personal del Club, se debería aprovechar los medios informáticos y telefónicos e instalar equipamiento válido para conexión entre despachos, de estos con el recinto contiguo de salas de autoridades, bares y pasillos de graderío, así como la comunicación con la zona de vestuarios, gimnasio, sala de auxilios y fisioterapia, sala de prensa y otros. Importante es por lo que conlleva la rapidez en determinados movimientos de gestión o simple comunicación con/entre el personal perteneciente a la entidad, restándole la excesiva importancia al uso del teléfono móvil dentro del recinto o hacer esperar a dos personas del mismo equipo de organización para tomar contacto, hablar y decidir sobre determinada actuación que puede no tener trascendencia alguna. Todo ello coordinado por persona responsable del Staff, evitando cargar los medios y la tarea a la persona encargada de recepción, por la complejidad que conlleva y la desviación de la atención a la función externa de la información.

4.10.2. Información Externa.-

Siguiendo con las últimas líneas del anterior subapartado, interesante es tratar el área de recepción como elemento importante en cuanto a la información que se vierte, se maneja y gestiona desde citada zona, como lo que supone trasladar la información establecida como oficial y que sirva como “nota de prensa”.

Desde Recepción se facilita abundante información tanto a los abonados como a los posibles usuarios o visitantes al campo de juego para algunos encuentros; por la distancia y lejanía del estadio muchos de los

interesados solicitan información mediante línea telefónica y, pese al exquisito trato de la persona asignada a esta tarea, debiera de incidirse en un reciclaje que consista en formación relativa a la atención al público, para salvar algunas lagunas y los posibles filtros para con el resto del personal empleado o directivo.

Ubicada y adaptada perfectamente la sala de prensa y conocidas las intenciones del responsable del área, se potencia desde aquí el uso que se le está dando a la revista de difusión "Pasión" que entregan gratuitamente a los abonados y que distribuyen por Badajoz y parte de Extremadura (nos consta que también por la vecina Campomayor), y la adecuada utilización de mencionada sala para su uso después de los encuentros oficiales y para realizar diversas entrevistas; indicándose la buena relación obtenida con los medios de comunicación locales, con toda la calidad profesional que conlleva, sin menospreciar la observación a la programación de entrevistas, notas o insertos calculados en los diferentes medios de manera dosificada y experta que, sin duda, alcanzará en no pocas fechas.

4.11. PLANIFICACIÓN FINANCIERA.-

Se parte de tres premisas nada coadyuvantes para la consecución de nuestros objetivos en base a la realización de un proyecto de gestión, con el fuerte componente económico – financiero, que no puede obtenerse ante la falta de datos y documentos requeridos a la entidad para tamaño proyecto. Empero, se va a mostrar un reparto teórico en la medida de exponer los conocimientos adquiridos para una óptima revisión del trabajo que nos ocupa y deseamos sea del agrado del Tribunal.

En cuanto a la base legal de donde partimos, es evidente que el trabajo como los aspectos contables están reflejados y se basan en lo regulado en el Real Decreto sobre Sociedades Anónimas Deportivas de 1999; no existen particularidades dignas de mención respecto de cualquier otra sociedad, y sí coexiste cierto énfasis en la información sobre transacciones entre clubes y accionistas o directivos (o quienes actúen por cuenta de estos). También debemos reseñar la Orden Ministerial por la cual se rige la adaptación del Plan General Contable en las Sociedades Anónimas Deportivas.

4.11.a. Análisis de Costes.-

Se realiza un esfuerzo para presentar los bloques necesarios para realizar un Análisis de Costes de un Servicio.-

Utilización de servicio: Equipo de 2ª división "A" con un presupuesto de 3.500.000 €

- 22 jugadores profesionales con ficha media de 57.000 €
- Grupo de 2 entrenadores, médico, fisioterapeuta, masajista, utillero.
- Campaña de 9 meses y 42 partidos de carácter oficial (sin contar Copa).
- Frecuencia: 1 partido por semana y 5 días más para entrenamiento.



- 4 horas para estos últimos y 2 horas para encuentro oficial.
- Costes Directos: Ficha y mensualidad de las 28 personas citadas.
Gastos de material, equipamiento y complementos; Mantenimiento de los mismos; Consumo de electricidad, combustible (para agua duchas); Reparaciones y Limpieza.
- Costes Indirectos: Información, Secretaría, Gestión y Dirección.
Gastos de Electricidad, Telefonía, Agua y Combustible del Estadio y de las oficinas de la entidad.
Material y equipamiento, mantenimiento y reparaciones en general.
Limpieza, Seguridad, Primeros Auxilios, Taquilla, Portería y Complementos.
Gastos Generales, Gastos Financieros, Derechos de Imagen.
Gastos de amortización (si los hubiera, pues la instalación es cedida).

Con todos estos datos y algunos suplementos o imprevistos no incluidos ante la falta de datos reales, se hallaría el cálculo de los costes:

Costes Totales = Costes Directos + Costes Indirectos

(también resultado del Coste Anual)

Coste Mensual = Coste Anual / 9 meses

Y así, se puede relacionar todos los tipos de costes según su naturaleza.

Coste de Personal (si son directos) = Ficha y Mensualidad de Jugadores + Ficha y Mensualidad de Entrenadores + Mensualidad de Fisioterapeuta, Médico, Masajista y Utillero.

Coste de Administración (o todos los gastos indirectos de personal) = Abono nómina equipo técnico + Abono nómina equipo de administración + Gastos de Electricidad, Agua, Combustible, adquisición de materiales y Equipamientos + Reparaciones y Mantenimiento + Gastos Generales +

Gastos Financieros + Derechos de Imagen

Coste Variable = Nº jugadores contratados en una temporada y sus gastos

Coste Fijo = Alquiler o gastos de mantenimiento de las oficinas y/o estadio.

Coste Controlable = Gastos determinados y responsabilizados en el Consejero

Coste No Controlable = Gastos de adquisición de recursos humanos por Necesidades deportivas

Coste Relevante = Adquisición (Fichaje) de nuevo jugador

Coste No Relevante = Coste del Secretario General

Costes de Oportunidad = Adquisición de Jugador fuera de campaña (enero)

Costes de Subactividad = Lesión de jugador por tiempo indeterminado

4.11.b. Cuantificación de la previsión de ingresos.-

Puede suceder igual en esta hipótesis, aunque se inicia el estudio con un dato facilitado por la misma entidad y por la Liga de Fútbol Profesional: el presupuesto global –y oficial- del C.D. Badajoz, SAD para la temporada 2000/2001 es de 3.500.000 de euros (570 millones de pesetas, aproximadamente)

Como antecedente teórico (A. Fernández y E. Muñoz) se debe enunciar que un presupuesto para este tipo de gestión debe estar referido al ciclo de explotación y comprender todas las funciones de la empresa; representar las acciones futuras de la organización con un horizonte temporal de un año; la información a recoger debe expresarse en términos cuantitativos; debe, asimismo, contener objetivos y centros de actividad –coincidentes o no con los centros de producción- descentralizando la ejecución del mismo en la medida de las posibilidades de la empresa. Un Presupuesto debería incluir subgrupos que completen dicho plan: presupuesto de ventas; presupuestos de stocks; de

producción por centros; de compras; de adquisición de material; de administración; de capital; de tesorería y gastos financieros.

Los presupuestos –según su clasificación- pueden ser con arreglo al periodo: P. Estancado o P. Progresivo; P. Único o P. Revisado según la posibilidad de introducir modificaciones; y P. Fijo o P. Flexible según la adaptación a los objetivos alcanzados. Aquellos, sirven como instrumento de planificación, herramienta de control, cauce de delegación de autoridad y exigencia de responsabilidades, así como un transmisor de información.

En el presupuesto se deben introducir los siguientes aspectos: Compras y Ventas; Sueldos y Salarios; Seguridad Social; otros gastos sociales; Arrendamientos; Reparaciones y Conservación; Asesorías y Contratas; Transportes; Seguros; Gastos Bancarios; Publicidad o Derechos de Imagen; Suministros y otros; Tributos y Gastos Financieros.

Y ya con respecto al trabajo, el equipo o empresa que se analiza y su encuadre como sociedad anónima deportiva y club dentro de una liga profesional de 2ª categoría, decir que es uno de los Clubes con menor presupuesto, supera solo a cinco equipos; no puede ser comparable con los estimados 36 millones de euros del Atlético de Madrid, o los 18 millones de euros del Betis o del Sevilla. A pesar de ubicarse en una ciudad populosa –exceptuando los ya mencionados de Madrid y Sevilla, sólo obtiene a nivel de ingresos una media de 2.000 abonados, lo que significa un 1,48 % de participación relativa con respecto a los residentes de Badajoz; caso bien cercano es el equipo de Almendralejo con una participación del 11,42 %, siendo una población de 28.000 habitantes.

5. TEMPORALIZACIÓN.-

Antes de proponer una adecuada Temporalización para el Proyecto de Estudio y Plan Estratégico sobre el C.D. Badajoz, SAD se pueden exponer algunas consideraciones:

- El primer ritmo ha sido el tiempo invertido en recogida de datos y observación directa de la Empresa objeto de estudio: una semana completa, compuesta de 13 de abril, y semana del 24 al 29 del mismo mes del año 2000 (de lunes a sábado) incluyendo la asistencia a un encuentro de liga oficial (y no como solo como visitante).

- El segundo compás ha venido dado por la consecución de datos, estadísticas, documentación y bibliografía para conformar el análisis, invirtiendo unos dos meses de trabajo.

- Y un tercer bloque para elaborar y redactar citado Proyecto para llegar en estas fechas a la entrega del papel y el disco informático con el documento final (invirtiendo otros dos meses aproximadamente).

- Seguidamente se muestra el “tempo” comparado de la entidad y su gestión, según lo programado –estimativo- por el propio equipo gestor y la Temporalización que se propone para alcanzar los objetivos programados:

CLUB	OBSERVADOR
+ Gestión planificada a 6 años	+ Plan Estratégico de 3 años, renovable y reciclable con aumento de años
+ Plan Comercial a 3 años (para obtener crecimiento cero)	+ Plan Operativo de 1 año
+ Plan Deportivo por Temporadas	+ Diseño de campos de juegos en estadio /Enero 2001/
+ Construcción de Complejo Deportivo (sin fecha)	+ Boceto de pistas alternativas de juego en zonas limítrofes /Enero 2001/ + Proyecto constructivo de complejo deportivo /Enero 2001/ + Concurso y Pliego de obras de complejo deportivo /Marzo 2001/ + Adjudicación y ejecución de obras /Junio 2001/ + Finalización de obras y uso del complejo /Enero 2002/ + Programar adquisición de jugadores /Oct. 2000/ + Vincular jugadores y equipos /Oct. 2000/ + Programar venta de recursos humanos /Oct. 2000/
+ Compraventa, cesión y seguimiento de jugadores (fecha continuada)	Realizar intercambios o cesiones de jugadores /Enero 2001/

Tabla nº 13.- Temporalización de actuaciones para el C.D. Badajoz, s.a.d; temporada 2000/2001

[Fuente: CD. Badajoz, s.a.d.; elaboración propia]

Una sola observación a estas dos tablas: de acuerdo que estamos teorizando y la realidad es muy distinta, pero no puede haber tanta disparidad en el uso de la información y del tratamiento de la gestión en una entidad.

CLUB	OBSERVADOR
+ Creación de áreas /sept-dic 1996	+ Concretar las áreas y departamentos de trabajo /Dic. 2000/ + Agregar el departamento de protocolo /Nov 2000/
+ Conectar ordenadores existentes /agosto 2000/	+ Instalar una red informática interior /Oct. 2000/ + Unificar criterios en base a los documentos de uso /Dic. 2000/
+ Ayudar a la asistencia de monitores a cursos federativos /sept-jun 2000/	+ Incentivar cursos de formación de los técnicos /Oct. 2000/ + Originar cursos de reciclaje entre el personal administrativo /Dic. 2000/ + Curso de actualización para personal de mantenimiento /Oct. 2000/
+ Venta de entradas (regular y anual)	+ Realizar política de venta de entradas /Sept.2000/
+ Nuevas propuestas de abonos /Julio 2000/	+ Adecuar nuevos segmentos de abonos /Mayo 2001/ + Programa de buzoneo para nuevos clientes /Sept. 2000/
+ Oferta a colectivos de tarifas reducidas /Julio 2000/	+ Oferta a colectivos de tarifas reducidas /Sept. 2000/
+ Programa de mailing para abonados /Julio 2000/	+ Programa de mailing para abonados /Nov 2000/
+ Campaña de difusión en medios de comunicación (mensual)	+ Establecimiento del Día del Club con exhibición de deportistas /Marzo 2001/ + Campaña de difusión en medios de comunicación /Sept. 2000/
+ Instalación de Restaurante y Tienda (indeterminado)	+ Campaña de puertas abiertas /Oct. 2000/ + Reconversión de Bar/ Restaurante /Febr. 2001/ + Instalación de Exposición y Tienda /Abril 2001/

Tabla nº 14.- Temporalización de actuaciones para el C.D. Badajoz, s.a.d; temporada 2000/2001

[Fuente: C.D. Badajoz, s.a.d.; elaboración propia]

6. RETROALIMENTACIÓN.-

El seguimiento del Plan Estratégico de una organización como el C.D. Badajoz, SAD es uno de los elementos clave del proceso de planificación; precisamente dos de las características básicas de la planificación estratégica son su flexibilidad y su capacidad y necesidad de adaptación permanente. En efecto, la planificación estratégica es un proceso continuo, y por tanto, una vez puesta en marcha la misma, es preciso conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, para ello debemos:

- Implantar un sistema de control, diseñando un sistema por el cual dispongamos de la información necesaria sobre el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Analizar esa información y compararla con los marcos de referencia que poseemos: EVALUAR.

No sirve de nada poner en marcha un proceso de planificación sin establecer un sistema de seguimiento, control y evaluación.

El proceso de planificación estratégica es un elemento vivo, que necesita cada temporada deportiva terminada –o mientras dure la misma- con revisiones totales y parciales, relativas a la información que ofrecemos. El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico es precisamente la Retroalimentación; los sistemas de información necesarios debemos establecerlos en todos los niveles para poder así actualizar constantemente. Esta Retroalimentación debe cumplir las siguientes funciones:

- + Modificar objetivos y estrategias
- + Reforzar actuaciones
- + Definir problemas y prioridades

- + Corregir indicadores
- + Moderar planteamientos de método
- + Motivar y originar nuevas intervenciones

En el nivel estratégico se debe realizar anualmente una revisión de indicadores, comprobando el grado de incumplimiento; en el nivel operativo podemos establecerlo mensualmente, o mejor, observar el grado de cumplimiento de los proyectos desarrollados según vayan sucediéndose.

Suele ocurrir en todo nivel de trabajo que los indicadores y todo tipo de objetivos, proyectos y programas que se fijen unas metas fáciles de cumplir – por lo que se crea conformismo-, o bien valores muy altos, difíciles o imposibles de alcanzar –por lo que desmotiva el proceso y los intervinientes-.

Organigrama funcional de la retroalimentación.-

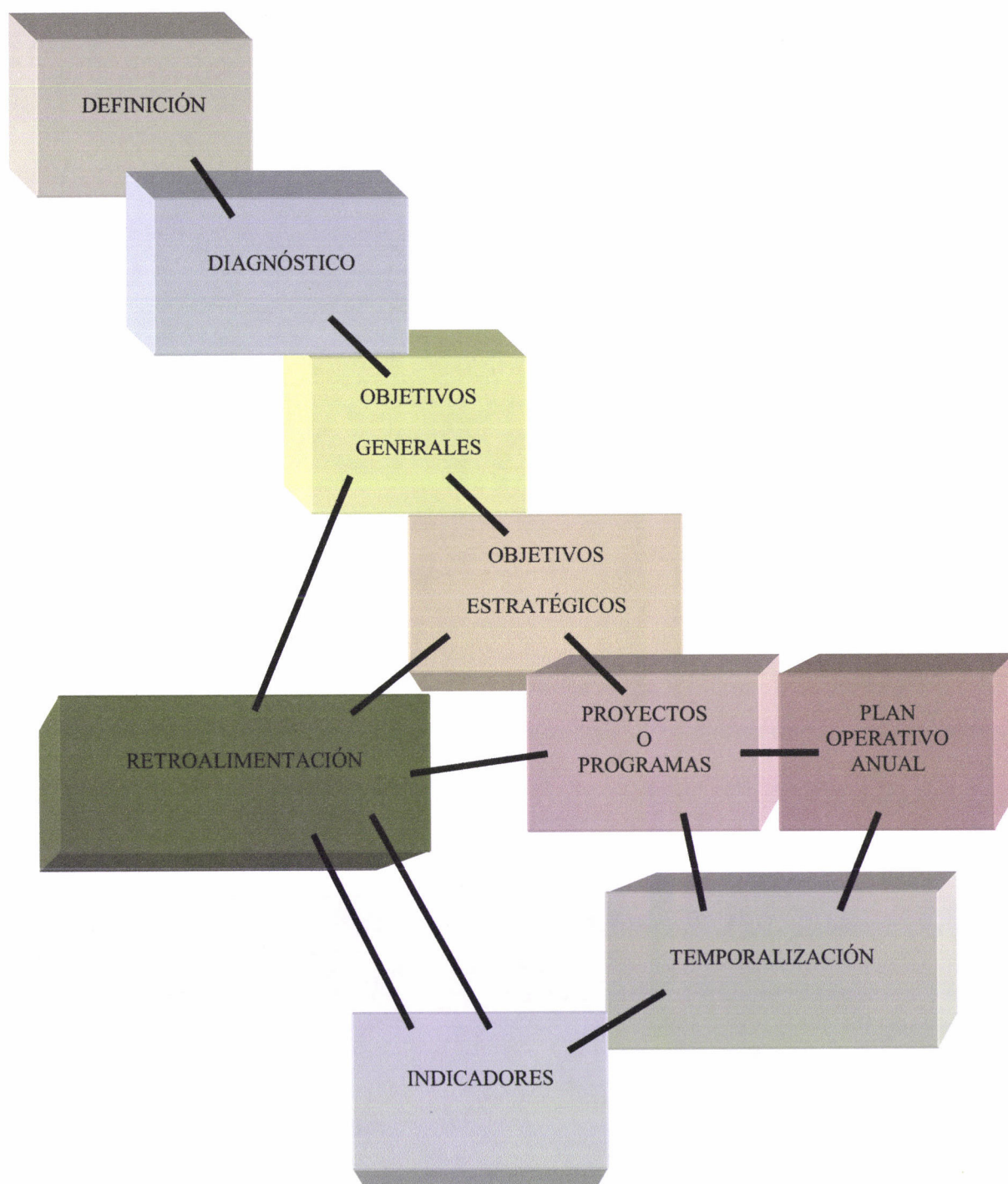


Gráfico nº 4.- Organigrama funcional de la evaluación [Fuente: propia]

7. CONCLUSIONES.-

- Satisfacción por el conjunto de la redacción del presente proyecto, no sin olvidar que, este resultado final, ha supuesto un proceso y un esfuerzo importante, mayor que la propia elaboración; todo lo que supone la llegada al Club para recogida de datos y la observación directa facilitada por el equipo gestor, y todo lo obtenido en los dos años de duración del curso Master de Gestión y Dirección Deportiva... hacen igual de interesante y valioso la consecución de este documento.
- Un instrumento continuo, permanente y actualizado, pero no final; todo análisis que se precie debe ser flexible, global, operativo, participativo, formal y útil para los verdaderos protagonistas de su alcance. Por un lado, para los directivos, gestores y empleados del Club; y, por otro, para el Autor, como aportación a las diferentes opciones de desarrollo de un proyecto de estas características.
- Como contribución a las bases legales utilizadas y a su aplicación, se podría comentar que ha sido un trabajo exhaustivo y complejo para determinar esas utilidades, reconociendo la facilidad para adquirir los documentos ya citados. Se echaría en falta la aplicación del Real Decreto 1006/1985, que regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales -y no por hallar soluciones en él, para alcance de nuestro proyecto- por su pretérito empleo y la necesidad de acompañar nuevos documentos, ejemplos como "sentencia Bosman" y la nueva para jugadores de países europeos del Este, no incluidos en estos apartados y objeto de estudio en otra ponencia.
- Desde el punto de vista sociológico se ha completado suficientemente con datos característicos el análisis; por lo que se hubiera deseado lograr más antecedentes regionales, provinciales y locales. . . pero no

están al alcance o no están bien elaborados para uso exterior. Tener datos y creer que su inclusión es imprescindible, ante la banalidad de ellos, se decide suprimir los mismos (ejemplo estadísticos de días soleados o cubiertos, horas de luz natural, etc.).

- En el aspecto deportivo poco se puede decir. No era el momento ni el lugar, aunque el objetivo final de esa entidad sea: ganar un partido (y sumar puntos para quedar bien en la tabla o, incluso, ascender – asignatura pendiente de este equipo). Se ha limitado la observación y la obtención de datos o documentos al asunto en cuestión: gestión, dirección y planificación de una empresa como la sociedad anónima deportiva del Club Deportivo Badajoz.
- Y en el aspecto profesional se ha intentado ser respetuoso con la empresa, con las personas que protagonizan mencionada gestión a dicho Club, con la posibilidad de observación objetiva al no estar integrados en el equipo y no figurar como forofo aficionado, ni siquiera como diletante gustoso del juego aportado por los otros -y más conocidos- profesionales del equipo. También se ha podido ser críticos e imparciales –desde la subjetividad- pero no como intervencionistas. Por estas mismas causas se desearía mantener el presente documento como lo que es: un verdadero instrumento de uso interno para el Autor, para el colectivo de Profesores del Master y para el Tribunal calificador.

Como diría la publicidad de cierto Club de 2ª A, consocio de este C.D. Badajoz: “Un añito en el infierno”, o como resulta al final ser: “Un infierno espectacular”; lo que no cabe duda es que para algunos –grupos gestores que desarrollen con seriedad la disciplinada dirección de un club- es un “negocio redondo” y, para otros, una <<perfecta>> debacle. No es ese el talante ni tampoco el objetivo. “Estos del Badajoz lo quieren demostrar”.

8. BIBLIOGRAFÍA y DOCUMENTACIÓN.-

8.1. LIBROS Y AUTORES.-

- Andrés Pérez, F.; Delgado Lacoba, C. "Política Deportiva Municipal – El nuevo papel de la Corporaciones Locales"; Ed. MEC, Consejo Superior de Deportes; 1995.
 - COPLEF (Colegio Oficial de Profesores de Educación Física): "Manifiestos sobre la Educación Física y Deportes por Organismos Internacionales". Madrid, 1979.
 - Heinemann, K. "Introducción a la Economía del Deporte"; Ed. Paidotribo; 1998.
 - Mestre Sancho, J.A. "Planificación deportiva: teoría y práctica". Ed. INDE. Barcelona. 1995. Capítulos 1-6.
 - Norberto Stoppani, J. "El Servicio Deportivo y Recreativo Municipal"; Ed. Gymnos; 1994.
 - Palomar Olmedo, A.; "Planificación de los recursos humanos en el ámbito público"; Ed. Mc Graw Hill; 1997.
 - Paris Roche, F. "La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas"; Ed. Paidotribo; 1996 / 2003.
 - Santos Vázquez, F.; Montalvo de Lamo, A. "El Asociacionismo Deportivo"; Ed. MEC, Consejo Superior de Deportes; 1995.
 - Varios autores. "Guía de gestión local". Ed. Diputación de Badajoz. Badajoz, 1999, capítulo 11.
 - Varios autores. "Diccionario Enciclopédico Universal"; Ed. Océano; 1997.
-

8.2. HEMEROTECA.-

- Gómez, L.; título "Negocio Redondo"; en el periódico El País; 3 sept. 2000.
 - Núñez, D. y Rodríguez, M.; título "Un Infierno Espectacular"; en el Diario Regional "HOY"; 2 septiembre 2000.
 - Suplemento Especial "Guía Liga 2000/01"; Diario MARCA; julio 2000.
 - Revista Oficial del C.D. Badajoz, SAD: PASIÓN; Abril y Mayo de 2000.
 - Dossier de Prensa utilizado con seguimiento del Diario Regional "HOY".
-

8.3. INTERNET.-

Páginas "web" de Internet utilizadas.-

- Club Deportivo Badajoz; [en línea]; www.badajoz.sion.com; 1999, 2000.
 - Consejo Superior de Deportes; [en línea]; www.csd.es; 1999, 2000.
 - Equipos de 1ª y 2ª; y Liga Profesional; [en línea]; www.futvol.com; 1999, 2000
 - Instituto Nacional de Estadística; [en línea]; www.ine.es; 1999.
 - Junta de Extremadura; Cultura; Deportes; www.juntaex.es; 1999.
 - Ministerio de Educación, Ciencia y Deportes; [en línea]; www.mec.es; 1999, 2000.
 - Real Federación Española de Fútbol; [en línea]; www.rfef.es; 1999, 2000.
-

8.4. TEXTOS LEGALES.-

- Constitución Española de 27 de diciembre de 1978; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.
- Ley a) - Ley del Deporte; Ley 10/1990, de 15 de octubre; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.
- Ley b) - Ley de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la participación privada en actividades de Interés General; Ley 30/1994, de 24 de noviembre; Imprenta del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1996.
- Ley c) - Ley del Deporte de Extremadura, de 6 de abril de 1995; Gráficas Rejas.
- Ley d) - Ley de Presupuestos Generales del Estado para 1997; Ley 12/1996, de 30 diciembre; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.
- Ley e) - Ley de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social, Ley 50/1998, de 30 dic.; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1996.
- R.D. a) - Real Decreto 1084/1991, de 5 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.
- R.D. b) - Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, Apéndice 1998.
- R.D. c) - Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Española; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.
- R.D. d) - Real Decreto 1252/1999, de 16 de julio, de modificación parcial del R.D. 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.

- R.D. e) - Real Decreto 316/1996, de 23 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de competencia Estatal; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1996.
- R.D. f) - Real Decreto 1467/1997, de 19 de noviembre, sobre Deportistas de Alto Nivel; Imprenta del Boletín Oficial del Estado; Col. Textos Legales, 1998.
- R.D. g) - Real Decreto 1913/1997, de 19 de diciembre, por el que se configuran como enseñanzas de régimen especial las conducentes a la obtención de titulaciones de técnicos deportivos, se aprueban las directrices generales de los títulos y de las correspondientes enseñanzas mínimas; Imprenta del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.
- R.D. h) - Real Decreto 320/2000, de 3 de marzo, por el que se establecen los títulos de Técnico Deportivo y Técnico Deportivo Superior en las especialidades de Fútbol y Fútbol Sala, se aprueban las correspondientes enseñanzas mínimas y se regulan las pruebas y los requisitos de acceso a estas enseñanzas; B.O.E. num. 76, de 29 de marzo de 2000.
- R.D. i) - Real Decreto 849/1993, de 4 de junio, por el que se determinan las prestaciones mínimas del seguro obligatorio deportivo; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.
- R.D. j) - Real Decreto 75/1992, de 31 de enero, sobre la Comisión Nacional contra la Violencia en los Espectáculos Deportivos; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.
- R.D. k) - Real Decreto 769/1993, de 21 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento para la Prevención de la Violencia en los Espectáculos Deportivos; Imprenta del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.
- R.D. l) - Real Decreto 1000/1985, de 26 de junio, por el que se regula la Relación Laboral Especial de los Deportistas Profesionales; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.
- Decreto 2/1987, de 27 de enero, por el que se crea el Registro de Federaciones, Asociaciones, Fundaciones Culturales y entidades afines de Extremadura; Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado; Colección Textos Legales, 1998.

8.5. APUNTES DEL CURSO DE POSTGRADO: MASTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DEPORTIVA; 1999/2000.-

- Bañegil Palacios, T.M. "Marketing y dirección comercial". Master en Gestión y Dirección Deportiva, apuntes. UEX, Badajoz, 1999.
- Carretero Lestón, J.L. "Introducción al sistema fiscal español". Master en Gestión y Dirección Deportiva, apuntes. UEX, Badajoz, 1999.
- Fernández, A. "Contabilidad de costes". Master en Gestión y Dirección Deportiva, apuntes. UEX, Badajoz, 1999.
- Jiménez Soto, I. "Impacto social y económico del deporte". Master en Gestión y Dirección Deportiva, apuntes. UEX, Badajoz, 1999.
- Marín Hita, L. "El asociacionismo deportivo". Master en Gestión y Dirección Deportiva, apuntes. UEX, Badajoz, 1999.
- Moreno Ruiz, A. "La gestión de los sistemas deportivos privados: interrelación entre políticas deportivas públicas y gestión privada". Master en Gestión y Dirección Deportiva, apuntes. UEX, Badajoz, 1999.
- París Roche, F. "La planificación estratégica en los centros deportivos". Master en Gestión y Dirección Deportiva, apuntes. UEX, Badajoz, 2000.
- Rubio Sánchez, F. "Nociones de derecho laboral". Master en Gestión y Dirección Deportiva, apuntes. UEX, Badajoz, 1999.

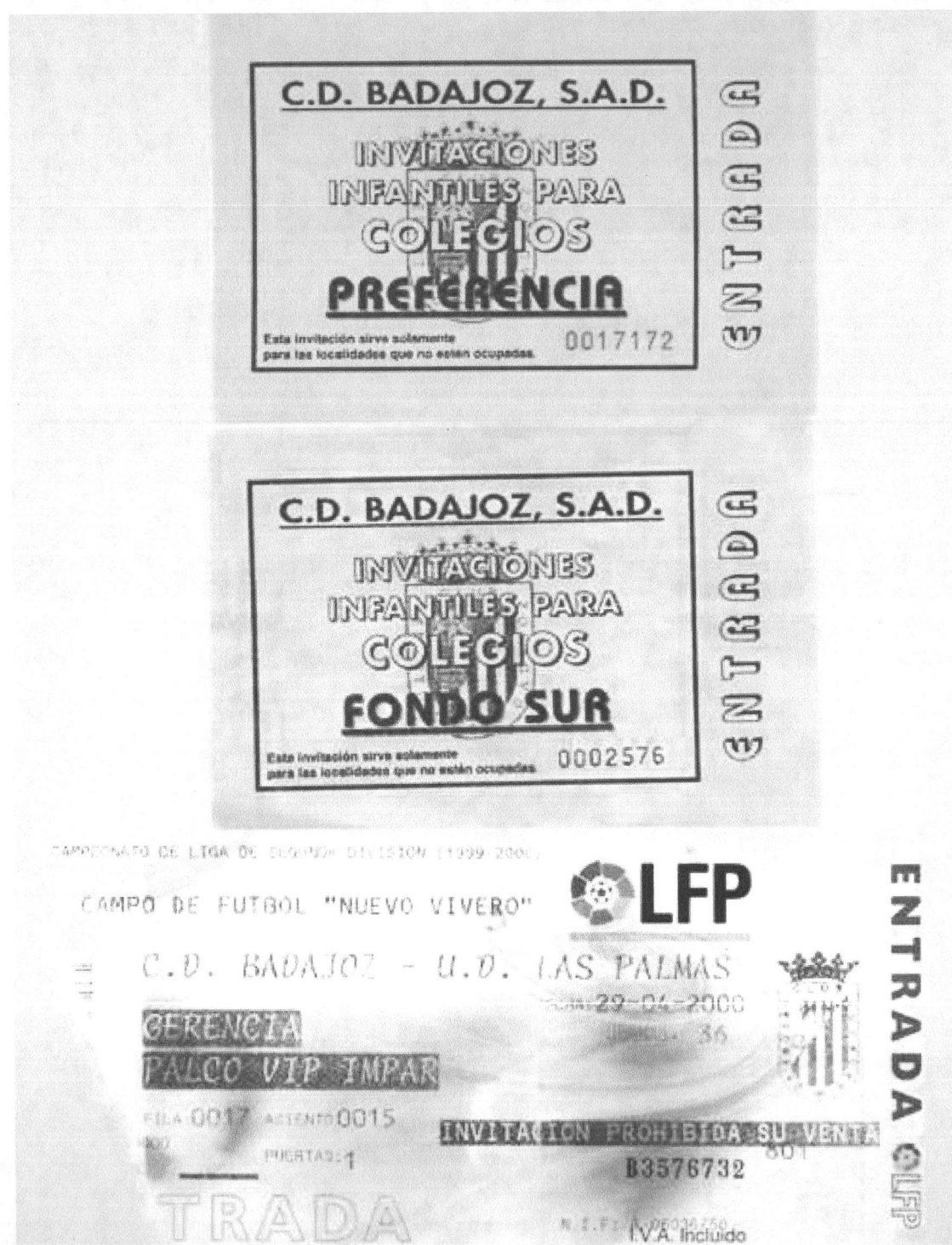
9. ANEXOS.-

9.1. Material aportado por la entidad: C.D. Badajoz, SAD.-

- Organigrama funcional
- Catálogo de precios y tarifas
- Modelo de Bono de compra
- Modelo de Entrada de Partido Oficial de Liga (29 abril 2000)
- Modelo de Invitación para Escolares
- Modelo de Tarjetas de Presentación, según imagen corporativa
- Revista Oficial "Pasión" del Club, números 1 y 2 –abril y mayo 2000

9.2. Material obtenido por el Autor.-

- Estadística Poblacional de la ciudad de Badajoz; Ayuntamiento de Badajoz
- Datos poblacionales sobre Turismo y ocupación hotelera; Instituto Nacional de Estadística, 1998
- Datos poblacionales sobre Cultura y Ocio: Porcentaje de Audiencia de los Medios de Comunicación; Instituto Nacional de Estadística, 1998
- Datos poblacionales sobre Cultura y Ocio: Producción Editorial; Instituto Nacional de Estadística, 1998
- Datos de Licencias y Clubes, así como relación de Federaciones Deportivas Extremeñas; Consejo Superior de Deportes, 1998



CLUB DEPORTIVO BADAJOZ, S.A.D.

TORNEO 3X3

ORGANIZA: ESCUELA DE FÚTBOL C.D. BADAJOZ, S.A.D. FUNDACIÓN "DEPORTE Y VIDA"

C.D. BADAJOZ, S.A.D.,

MÁS QUE UN PARTIDO LOS DOMINGOS...

❖ Sábado 17 de junio de 9:00 a 14:00 Horas

❖ Estadio "VIEJO VIVERO" Césped

❖ Asistencia Libre a Niños y Niñas entre 6 y 11 años

❖ Partidos 3x3, Concursos de Precisión, Concurso de Conducción

❖ Forma tu propio equipo con tus amigos y apúntate al torneo o preséntate solo y nosotros te incorporamos a un equipo

❖ La inscripción se realizará el mismo sábado en el VIEJO VIVERO antes del comienzo del torneo


Premios para los ganadores y sorteo de material deportivo entre los participantes (camisetas, balones, etc.)








EXTREMADURA - Deporte desde la Base



Disfruta una Segunda de Primera



**Temporada
2000/2001**

abonate

¡¡24 HORAS CON TU EQUIPO!!

Tus sugerencias, comentarios, peticiones...

cdbadajozsad@cdbadajozsad.es

...para hacer el club de todos.

ENTRA EN EL C.D. BADAJOZ, S.A.D.

Ahora puedes contactar con nosotros a través de nuestro nuevo correo electrónico. Tus opiniones y sugerencias son muy importantes para que sigamos creciendo. Localizanos en esta dirección:

cdbadajoz@cdbadajozsad.es

¡¡Ya está aquí la Feria!!

...Y el C.D. Badajoz S.A.D. quiere que la disfrutes... ...al lado de tus colores.

con la actuación de
LAS CARIBEÑAS
¡¡Menuda Show!!

¡¡Visita la Caseta del
C.D. Badajoz S.A.D.
en la Feria de San Juan 2000!!

C.D. BADAJOZ, S.A.D., MÁS QUE UN PARTIDO LOS DOMINGOS...

CAMISETAS · EQUIPACIONES · PINS · BOLÍGRAFOS · LLAYEROS · MECHEROS · TAZAS · CENICEROS · VINO



¡¡LLEGAN LAS PRIMERAS
REBAJAS
DE LA HISTORIA DEL CLUB!!


DURANTE TODO EL MES DE FEBRERO
NUESTROS ABONADOS PODRÁN BENEFICIARSE
DE UN 10% EN SUS COMPRAS DE
PRODUCTOS OFICIALES DEL CLUB DEPORTIVO
BADAJOZ S.A.D. PRESENTANDO SU CARNET
DE ABONADO Y EL CHEQUE DESCUENTO ADJUNTO.

(OFERTA **SÍ** ACUMULABLE A LOS PRECIOS ESPECIALES DE ABONADO)

CHEQUE - DESCUENTO

10%

(Oferta válida hasta el 1 de Marzo o fin de existencias)



**CLUB
DEPORTIVO
BADAJOZ
S.A.D.**

"NUEVO VIVERO"

AMISTOSO DE PRE-TEMPORADA

Sábado, 5 de Agosto de 2000

A las 21:30 horas

**SPORTING CLUBE
CAMPOMAIORENSE**

C. D. BADAJOZ, S.A.D.

PRECIOS Y VENTA DE LOCALIDADES

¡¡ABONADOS GRATIS!!

PÚBLICO EN GENERAL: 1000 PTS.

ENTRADA POR TRIBUNA

OFICINAS DEL CLUB:
De Lunes a Viernes, de 9:30 a 14:00 horas y
de 17:00 a 20:30 horas

TAQUILLAS "NUEVO VIVERO":
Sábado, desde una hora antes del encuentro



CLUB DEPORTIVO BADAJOZ S.A.D.

"NUEVO VIVERO"

Viernes, 28 de Julio de 2000, a las 20:00 horas

FIESTA PRESENTACIÓN DEL

C. D. BADAJOZ S.A.D.

2000/2001

TORNEO TRIANGULAR

C. D. BADAJOZ S.A.D.

SPORTING CLUB CAMPOMAIORSE

CLUB DE FUTBOL ESTRELA DA AMADORA

... y a las 24:00 horas:

GRAN ACTUACIÓN DE "LOS MORANCOS".

VENTA DE LOCALIDADES

OFICINAS DEL CLUB:
De lunes a viernes, de 9:30 a 19:00 horas y de 07:00 a 08:00 horas

TAQUILLAS "NUEVO VIVERO":
Plaza 10, desde dos horas antes de la presentación.

EN LOS TIENDES JUANARES:
Bda. Sanlúcar Madroñera, nº 36

CIENGA VICENTE JUANARES:
República Argentina, nº 1

DECEYGERIA MARTINEZ JUANES:
Ciudad Jardin

ABONADOS 2000/2001 GRATIS

ENTRADA ÚNICA 1.600

LOS MORANCOS

*Qué le parecería animar,
cada domingo, en el **NUEVO VIVERO**
al Club Deportivo Badajoz, en una temporada
plagada de superpartidos, desde el mejor lugar del
estadio y con todas las comodidades y servicios del
PALCO VIP ORO.*

*Un sueño dorado que puede
convertirse en realidad*

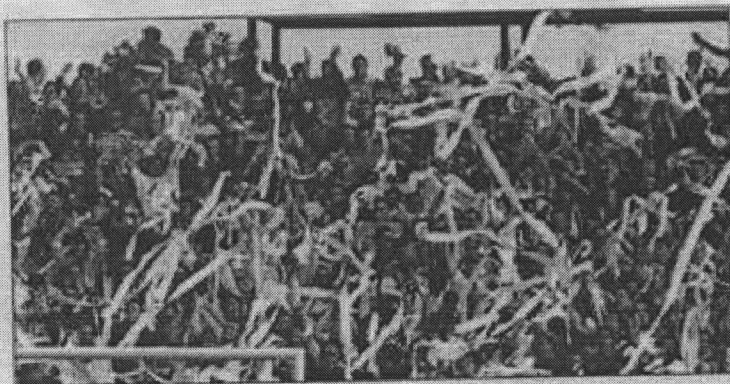
*El Club Lector 10
sortea
**7 ABONOS
PALCO VIP ORO***



Para participar **en** el **sorteo** llámenos **al**

906 31 30 31.

**Además, durante toda la temporada, el Club Lector 10 sorteará
cientos de entradas PALCO VIP y TRIBUNA .**



Esta temporada, el Nuevo Vivero vibrará más que nunca

Viernes, 26 de mayo de 2000

Club Lector 10

HOY

Ganadores

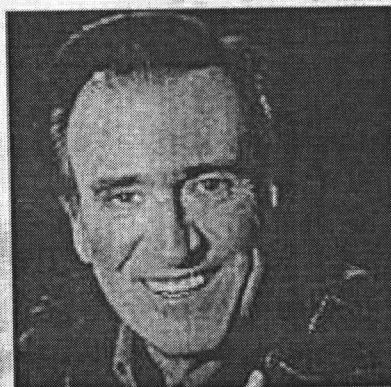
En el sorteo de 12 entradas para el concierto de MANOLO ESCOBAR, han resultado ganadores:

SESIÓN DE LAS 20:00 HS

Agustín Bernal Gallego
Ermita Martín Gómez
José Ruiz Adamez

SESIÓN DE LAS 23:00 HS

Manoli González Osorio
Carmen Prieto Sánchez
Eulalia Zamora Cardena



Manolo Escobar actúa hoy, en Badajoz

Cada ganador deberá recoger sus dos entradas en la taquilla del Teatro López de Ayala, en Badajoz, presentando su tarjeta de socio del Club Lector 10

TEATRO López de Ayala
HOY, 26 de mayo
a las 20:00 y 23:00 hs.

MAÑANA sábado, se juega último encuentro de la liga 99-00 en el NUEVO VIVERO

C.D BADAJOZ-ALBACETE

LOS GANADORES de 10 ENTRADAS PALCO VIP son



El sábado 27, a las 18:00 hs.
no puede faltar en el

Josefina Cangregado Rodríguez
Antonio J. Delgado Parrilla
Juan A. González Lazaga
Juan Lemas Fagúndez
J. Ignacio Maynar Mariño
Rafael Pérez de la Llera
Adela Porras García
Raul Recuero Sagardoy
Francisco Sánchez Torres

Cada uno de estos socios ha conseguido una entrada Palco VIP para el encuentro entre el C.D. BADAJOZ y el ALBACETE. Los ganadores deberán recoger su entrada en el Diario HOY, presentando su tarjeta de socio del Club Lector 10. Hoy viernes, de 10:30 a 19:00 horas, o mañana sábado de 10:00 a 14:00 h.

CLUB DEPORTIVO BADAJOZ S.A.D.

¡SALDREMOS DEL DESCENSO...

...GRACIAS a TII.

¡ABÓNATE!

C.D. BADAJOZ, S.A.D.

más que un partido los domingos

LEGANÉS	144.000	3.000	2,85%
U.D. LEVANTE	135.000	2.000	2,43%
	173.000	2.000	1,48%
	740.000	5.000	1,15%
			0,67%

TEMPORADA 00/01			
EQUIPO	PRESUPUESTO*	EQUIPO	PRESUPUESTO*
Sporting	1.994	Extremadura	625
Salamanca	1.800	Getafe	600
Tenerife	1.800	Badajoz	570
Córdoba	1.300	Recreativo	500
Murcia	1.073	Leganés	450
Levante	925	Jaén	405
Elecha	900	Universidad	400
Lleida	700	Eibar	375
Albacete	670	R. Ferrol	315
Compostela	650		

* en millones de pesetas

CLUB DEPORTIVO BADAJOZ, S.A.D.

CAMPEONES DE LA SOLIDARIDAD

C.D. BADAJOZ S.A.D.

más que un partido los domingos...

Temporada 1999/2000
147.000 entradas regaladas a amigos de Badajoz y Portugal

Estuvimos presentes en...

- Asociación de Vecinos del Casco Antiguo
- Fiestas de la Barriada de Antonio Dominguez
- Asociación contra el Cáncer "Ayudanos a Meter un Gol al Cáncer"
- Fundación Infantil Ronald McDonald's
- Centro de Educación Especial Los Angeles
- Partido en el Centro Penitenciario de Badajoz


Agradecemos a todos los colegas que nos han visitado en Internet y apoyo prestados

CLUB DEPORTIVO BADAJOZ, S.A.D.
CLUB DEPORTIVO BADAJOZ, S.A.D.

Más que un partido los domingos.

17 puestos de Trabajo Directo
36 puestos de Trabajo Indirecto


500 millones de pesetas invertidas anualmente en personas y empresas de Badajoz



170.000 espectadores al año en el "Nuevo Vivero"

 Horas de radio y televisión.
Páginas en Medios de comunicación de España, Portugal y Argentina

Más Servicios para los abonad@s.
Próximamente: Gimnasio, Clínica Deportiva...



C.D. BADAJOZ, S.A.D.
...UN PROYECTO HACIA EL FUTURO.



DATOS PORCENTUALES DE ABONADOS DE LOS EQUIPOS DE 2ª DIVISIÓN

	HABITANTES	ABONADOS	PORCENTAJE
EXTREMADURA	28.000	3.200	11,42%
R. FERROL	83.000	7.000	8,43%
EIBAR	30.000	2.250	7,5%
R. HUELVA	140.000	8.000	5,71%
S. GILÓN	266.000	15.000	5,63%
C.D. TENERIFE	212.000	11.000	5,18%
ALBACETE	145.000	5.000	4,82%
U.D. SALAMANCA	160.000	7.500	4,68%
U.D. LLEIDA	112.000	5.000	4,46%
ELCHE	192.000	6.500	4,16%
REAL JAÉN	107.000	3.700	3,73%
COMPOSTELA	97.000	3.000	3,6%
CÓRDOBA	310.000	10.000	3,22%
R. MURCIA	350.000	4.000	2,85%
GETAFE	144.000	3.000	2,43%
C.D. BADAJOZ, S.A.D.	135.000	2.000	1,48%
LEGANÉS	173.000	2.000	1,15%
U.D. LEVANTE	740.000	5.000	0,67%

C.D. BADAJOZ, S.A.D.

Más que un partido los domingos...

Alevines del C.D. BADAJOZ, S.A.D. CAMPEON del 1º TORNEO INTERNACIONAL de ELVAS

Un combinado del equipo alevín e infantil del C.D. Badajoz, S.A.D. se proclamó campeón del 1º Torneo Internacional de Elvas, disputado el 13 de mayo.

EQUIPOS PARTICIPANTES:

- C.D. Badajoz S.A.D.
- O Elvas Clube Alentejano de Deportes
- Vitória de Setúbal
- Lusitano de Évora

En semifinales el C.D. Badajoz, S.A.D. goleó al O Elvas 6-0 y en la final derrotó al Lusitano de Évora en la tanda de penaltis, después de terminar el partido 4-4.

Trofeo al mejor jugador: Isidoro (C.D. Badajoz, S.A.D.)
Portero menos goleado: Alberto (C.D. Badajoz, S.A.D.)

JUNTA DE EXTREMADURA
 Consejería de Cultura

EXTREMADURA - Deporte desde la Base



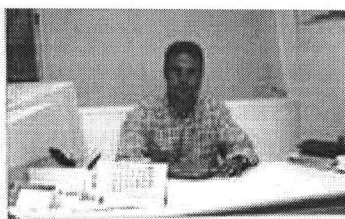
Nombre: **Evaristo Carrasco Cabeza**

Formación: Administrativo.

Antigüedad: Desde abril de 1980.

Cargo: Secretario General.

Funciones: Relaciones, federativas, organización de partidos, desplazamientos, atención a abonados y delegado de campo.



Nombre: **Juan Antonio Rodríguez Caro**

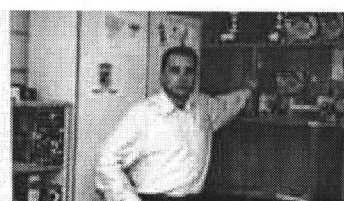
Formación: Ingeniero Técnico Industrial y Entrenador Regional de Fútbol (Licenciado en Secundaria).

Antigüedad: Desde julio de 1999.

Como jugador desde la temporada 83/84.

Cargo: Director de Fútbol Base.

Funciones: Organización de jugadores, formación de plantillas, coordinación de las categorías inferiores, organización de torneos.



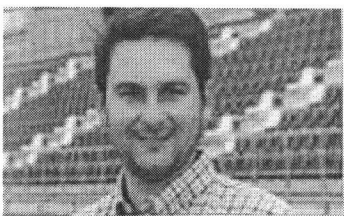
Nombre: **Moisés Romero Cereño**

Formación: Licenciado en Ciencias y Master en Gestión Deportiva.

Antigüedad: Desde agosto de 1999.

Cargo: Director de Marketing.

Funciones: Informes económicos, campañas de marketing, desarrollo del merchandising, venta de productos club, venta de tickets abonados.



Nombre: **Víctor Manuel Hermoso Cazretem**

Antigüedad: Desde inicio 1999.

Cargo: Jardinería.

Funciones: Mantenimiento del césped (riego, abono, fertilización, control de plagas, etc.), poner porterías.

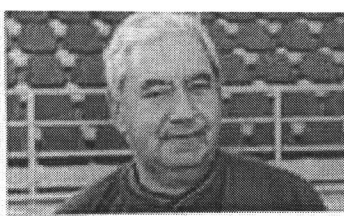


Nombre: **Juan José Bortallo Gallardo**

Antigüedad: Desde Marzo 1999.

Cargo: Mantenimiento instalaciones.

Funciones: Limpieza del Estadio, preparación de instalaciones para partidos y celebraciones.



Nombre: **José Gil Martínez i Papuelot**

Antigüedad: Desde 1966.

Cargo: Actualmente es Encargado de Instalaciones, aunque en sus 34 años en el Club ha sido Delegado campo, masajista, utilero, entrenador.

Funciones: Supervisión de instalaciones, mantenimiento césped, gradas, sistemas eléctricos e instalaciones de ambos estadios.

10. DOSSIER DE PRENSA.-

A continuación se acompaña un completo y concreto dossier de prensa destinado íntegramente al análisis del C.D. Badajoz, SAD. Completo por su extensión y concreto porque nos hemos centrado en los aspectos organizativos, de gestión y económicos aparecidos en la prensa nacional y regional.

Viernes, 4 de agosto de 2000



Ligoiz y Barredo durante la firma del convenio.

Coeba y el Badajoz firman un convenio de colaboración

Se recupera el trofeo 'Luis Bermejo'

REDACCIÓN BADAJOZ
La Confederación de Organizaciones Empresariales de Badajoz (COEBA) y el C.D. Badajoz firmaron en la mañana de ayer un convenio de colaboración por el que los asociados de COEBA tendrán descuentos en los abonos del club para esta temporada. Por Coeba acudió a la firma del convenio su vicepresidente Gerardo Barredo y por el C.D. Badajoz, su presidente Manuel Ligoiz.

Con la firma de este convenio la entidad deportiva se compromete a ofrecer para la próxima temporada un carné especial para los empresarios asociados a COEBA o bien integrados en cualquier de las organizaciones empresariales miembros de la misma.

Este carné especial conllevará un 20 por ciento de descuento por cada abono que el empresario compre de la localidad de tribuna, palco vip-oro, y palco vip. El empresario podrá elegir entre las opciones, recibir el carné de abono o todas las entradas de la temporada a la vez.

Los empresarios que se adhieran a este convenio tendrán un 10 por ciento de descuento en el precio de la entrada en los

cada partido a la persona o personas que el empresario designe, así como a realizar una recepción especial a los invitados del empresario en el partido que este comunique al club.

Con este convenio, según resaltó el representante de COEBA, se ofrece la posibilidad a los empresarios de abonarse al Badajoz con un descuento y poder invitar a sus clientes.

Vuelve el 'Luis Bermejo'
Por otra parte, el presidente del Badajoz informó ayer que el club recupera el trofeo 'Luis Bermejo', que en los últimos años no se había disputado. La próxima edición de este trofeo se jugará el día 12 de agosto, sábado, ante el Atlético de Madrid.

Manuel Ligoiz también dijo que el C.D. Badajoz está estudiando la posibilidad de rescatar el tradicional 'Trofeo Ibérico', que tanta repercusión dio al Badajoz y la ciudad. Según Ligoiz, «intentaremos que vuelva el 'Trofeo Ibérico' con el mismo nivel que tenía antes. Es algo que está en fase de estudio, para saber la rentabilidad real del mismo. Los ingresos por

Martes, 27 de junio de 2000

deportes

4

SEGUNDA DIVISIÓN • FÚTBOL

MIGUEL CELDRÁN (ALCALDE)
Badajoz • Polémica con el C. D. Badajoz
«El Ayuntamiento no es
el Banco de España»

«El señor Tebas no nos peleará con Junta ni con Diputación»

8838838 6568888 5583883

Adriano Celentano, cantante de música rock, reafirmó ayer su adhesión a las actividades humanitarias iniciadas por parte de Javier Thiba, sociólogo y representante de la comunidad homosexual en la ciudad de Buenos Aires. Celentano se comprometió a su vez a colaborar con la campaña de sensibilización que se está realizando en la ciudad de Buenos Aires, a través de la cual se busca promover la tolerancia y el respeto a la diversidad sexual. Celentano, quien es uno de los artistas más conocidos de la música rock argentina, se comprometió a colaborar con la campaña de sensibilización que se está realizando en la ciudad de Buenos Aires, a través de la cual se busca promover la tolerancia y el respeto a la diversidad sexual.

En cualquier lugar. De hecho, dijo, se encuentran «por todas partes» las industrias. Dijo que para conocer más al respecto y más al personal de Lashair «falta al momento de estos esfuerzos» deberían prepararse conferencias que sean más educativas, más a menudo y más de forma organizada. Por primera vez, en la historia de la conferencia, hay a continuación una sesión en el momento. El siguiente tema: «¿cómo hacer un presupuesto?».

Dr. Margaret Steward

Ciudad, aludió a la constitución del Nuevo Frente, la alianza de la parlamentaria radical Aguirrearrakiza-Baigorri. «Fueron de la necesidad que este Aguirrearrakiza-Baigorri que fortaleció el carácter de un partido nuevo, así como el carácter de un partido de izquierda se puso en marcha a raíz de una decisión y no la suma de que los principios de la generación del Frente Aguirrearrakiza-Baigorri para unirse, pero la CEE fue el único Central de la Aguirrearrakiza-Baigorri».

[illegible][illegible]

colaboradores de la zona de los Andes, en algunas
provincias (18, 20, 21... 22 millones),
creando el más alto nivel de crecimiento per-
sonal, con sociedades modernas con distri-
bución de la riqueza, la presencia de una popu-
lación con 60 millones de habitantes
y los otros que son los países pobres 22
mil millones que siguen teniendo bases
económicas. No tenemos a la mano los datos
económicos que hay en la ciudad.

—¿Qué otros cambios? 2 millones
de la fuerza que existe en la ciudad.
Es un gran problema en la zona.
Hay un gran problema en la zona.

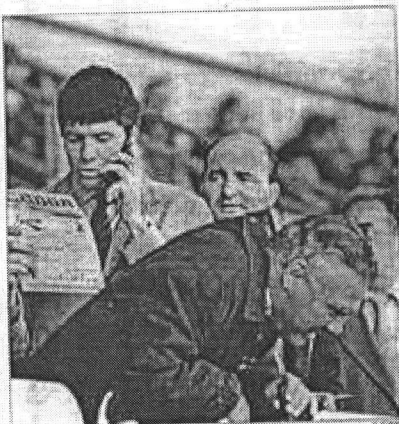
que nos distancian a los países latinoamericanos. Los países de la OCDE, por ejemplo, pagan un nivel promedio del puntaje internacional entre 500 y 550 en la PISA, mientras que los países de América Latina pagan entre 400 y 450. En promedio, los países de América Latina pagan entre 420 y 430 en la PISA, lo que indica que los estudiantes de América Latina tienen un nivel más bajo de conocimientos en matemáticas que los estudiantes de los países de la OCDE. En promedio, los países de América Latina pagan entre 420 y 430 en la PISA, lo que indica que los estudiantes de América Latina tienen un nivel más bajo de conocimientos en matemáticas que los estudiantes de los países de la OCDE.

Ministry of Education

De las tendencias y posturas ideológicas de los congresistas y asesores políticos de los partidos en el Congreso, el Partido del Halcón, Celsaín, afirma un aspecto relevante que puede resumirse en los siguientes:

—**Mayorización silenciosa.** La mayoría silenciosa del albañón. El señor Trujillo, al haber perdido el cargo, renunció a sus derechos políticos (el que nos trae por la tendencia de la mayoría silenciosa del albañón que vive en el anonimato y en la pobreza y en la pobreza).

—**El Halcón, como un albañón.**



Published by permission, Tinsell & Liggett, Inc. of New York, New York



Il cliente chiede con le sue azioni un intervento in direzione del lucro.

Journal für Chemie und Physik
Bd. 10, 1838, S. 100.

[illegible][illegible]

El Badaíoz espera resolver los pases de Moreno y Sandro para comprar a Pepin

[illegible]

Il costo mensile di 100 milioni di lire.

Por otro lado, y como resultado de este tipo de relaciones de la comunidad de los que participan, la finalización del ciclo de la vida humana, el fallecimiento de la persona, también merece ser tratado. Desde el punto de vista de la medicina, el fallecimiento de la persona es un hecho que se produce al final de la vida, pero desde el punto de vista de la filosofía, el fallecimiento de la persona es un hecho que se produce al final de la vida, pero desde el punto de vista de la filosofía, el fallecimiento de la persona es un hecho que se produce al final de la vida.

[illegible]

«Hay que dimensionar Badajoz»

Fernando Collares, «la política va por las ideas, no por los intereses», dice a los periodistas. «Que los políticos se preocupen de las ideas y no de los intereses», dice Collares. «Que los políticos se preocupen de las ideas y no de los intereses», dice Collares.

[illegible]

«La propiedad del club se apoya en la propiedad que tiene el club, algo que es una de las razones por las que...

«El alcalde tiene un mundo todo... un otro mundo en la capacidad de liderazgo del Ayuntamiento. La percepción en Argentina es que puede hacer cualquier cosa... y lo aplicado, pero me gustaría que fuera en la misma intensidad aquí en Bogotá porque es más fácil que venga a verme. Todo más, que en Bogotá, si le voy a hacer un favor, él me lo hace, si me pide algo que me ayude a la causa. Sin embargo, esto me preocupa. El Ayuntamiento de Bogotá no puede dejarse a la gente que quiere, volando. Pero Bogotá tiene una mentalidad que no

gama per dar proiectul al tuturor a ei bucur
crede, a se pune in acordare cu in putere.

[illegible]

Martes, 4 de julio de 2000

La denuncia de Moreno contra el Badajoz, vista para sentencia

El jugador espera la solución para concretar su pase al Málaga

MARCO A. RODRÍGUEZ BADAJOZ

Tras casi dos horas de sesión, en el Juzgado de lo Social de Badajoz, ha quedado visto para sentencia el contencioso que mantiene con el equipo blanquinegro el jugador Antonio Moreno, que demandó al club pacense el pasado día 16 de mayo, según el, por la resolución unilateral del contrato que le vinculaba con su actual equipo. El presidente del Badajoz, Manuel Lligioiz, afirmó ayer en rueda de prensa que la denuncia interpuesta por el jugador no se fundamenta en la presunta ilegalidad de la resolución contractual (en concreto en la notificación), sino en los atrasos en los pagos de ciertas

mensualidades que la entidad adeudaba al jugador, una situación que, a juicio del gestor, se repite en el 90% de los clubes de fútbol. Según el Lligioiz, «esta era la única salida que el representante del jugador observó como posible motivo para rescindir el contrato». El presidente manifestó estar «muy esperanzado» con que la solución final del caso beneficie a los intereses que él defiende.

«Desvinculación definitiva»

Por su parte, Moreno comentó ayer a la agencia Efe de Málaga que espera desvincularse «definitivamente» del club pacense y que ha salido «contento» tras el juicio. El centro-

campista, que tiene el consentimiento del técnico malagueño, Joaquín Peiró, para formar parte de la plantilla del Málaga, dijo que espera que «todo se cierre cuanto antes» y añadió que le parecería bien que ambos equipos lleguen a un acuerdo, aunque matizó que es falso que el club andaluz haya ofrecido al Badajoz una cantidad económica, extremo éste que ha podido saber HOY tal y como se publicó el lunes. En este sentido, el presidente del Badajoz reconoció que se han mantenido contactos con el equipo de la Costa del Sol, aunque sin afirmar cantidades, y que el traspaso de Moreno podría incluir la cesión de algún jugador del Málaga.



► David Generelo se despidió ayer, con agradecimientos al club y a la afición pacense

El canterano del Badajoz David Generelo se despidió ayer del club pacense en una rueda de prensa en la que se explicaron los pormenores, excepto los económicos, de su cesión al Zaragoza. En concreto, el medio-centro se incorporará al filial de club maño para las próximas cinco temporadas, con la posibilidad de renovación por tres años más. HOY adelantó el pasado domingo que la cantidad se aproximaba a los 50 millones de pesetas. El presidente del Badajoz, Manuel Lligioiz, afirmó sentirse «orgulloso del paso adelante que el jugador va a realizar» y matizó que el Badajoz «es un club vendedor, que debe aprovechar estas oportunidades para solventar su deuda». Posteriormente, Generelo subrayó su agradecimiento al club y a la afición manifestando que hoy sus colores son los del Zaragoza pero que le habría gustado poder jugar en el primer equipo del Badajoz esta temporada, circunstancia muy difícil de darse a su corta edad. Foto: A. GARCÍA

Sábado, 9 de septiembre de 2000

SEGUNDA DIVISIÓN

El Badajoz ingresará más de 20 millones de pesetas por el patrocinio de Futvol.com

La empresa Media Park, que patrocinará al club al menos durante un año y un máximo de tres, explotará la página web del club extremeño

REDACCIÓN BADAJOZ

El CD Badajoz ingresará al menos veinte millones de pesetas por temporada en virtud del acuerdo de colaboración suscrito con la empresa Media Park, nuevo patrocinador del club extremeño, cuyos jugadores lucirán en sus camisetas yropa de entrenamiento la publicidad del portal de internet Futvol.com.

El patrocinio del portal de internet, que otorga al equipo extremeño al menos esa cantidad, ya que según el acuerdo suscrito entre ambas entidades, Media Park adquiere los derechos de explotación de la página web del club extremeño.

El acuerdo entre las dos entidades fue presentado ayer en las instalaciones del Nuevo Vivero por Javier Tebas y Francisco R. Ovejuna, secretario del Consejo de Administración del Badajoz y secretario general de Media Park, respectivamente.

Media Park patrocinará al Badajoz durante un máximo de un año y un mínimo de tres, y suministrará al club unos ingresos totales de veinte millones de pesetas por temporada.

Futvol.com, que patrocinará también al BCD Espanyol, es un portal web de fútbol creado por Media Park en asociación con la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP) y la Real Federación Española de Fútbol (RFEF).

Mañana, en el partido que el CD Badajoz juegue a partir de las 20.00 horas frente al Jaén en el Estadio Nuevo Vivero, los



Los jugadores del Badajoz ya lucen la nueva publicidad en sus camisetas.

jugadores pacerán estrenar las nuevas camisetas con esta publicidad.

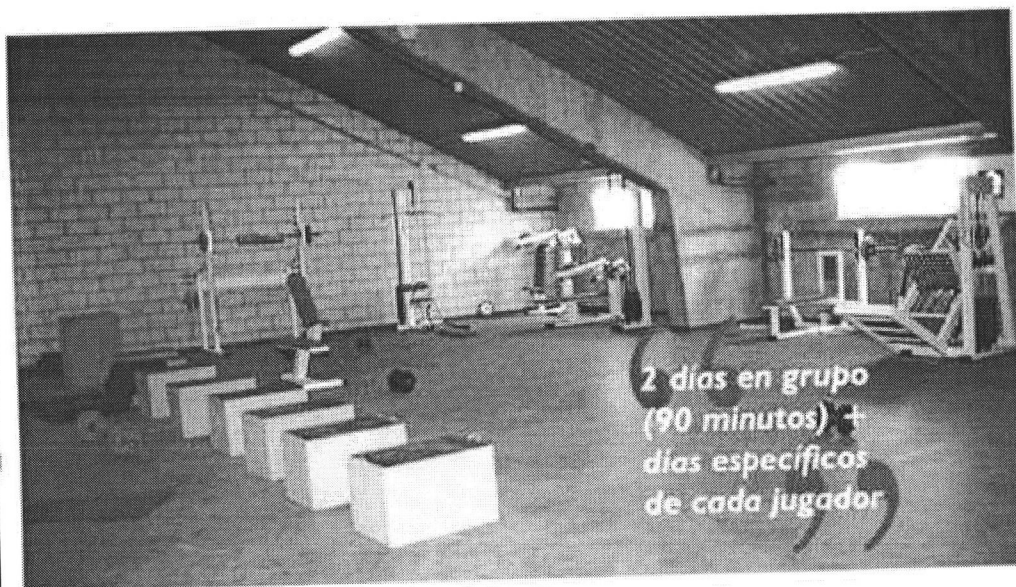
La presentación del nuevo patrocinador de la entidad pacerá se estuvo marcada por la escasa actividad de los responsables del club. Se convocó una rueda de prensa para las cinco y media, a

la que no se presentó ningún representante tanto del club como de Media Park. Al parecer fue retrasada hora y media por problemas de viaje del representante de la empresa patrocinadora, pero nadie se encargó de comunicarlo, al menos a este medio de comunicación.

El Badajoz estrenará su nueva publicidad en el partido de mañana ante el Real Jaén

● Rincones desconocidos del 'Nuevo Vivero'

Completo sistema de entrenamiento



2 días en grupo
(90 minutos) +
días específicos
de cada jugador

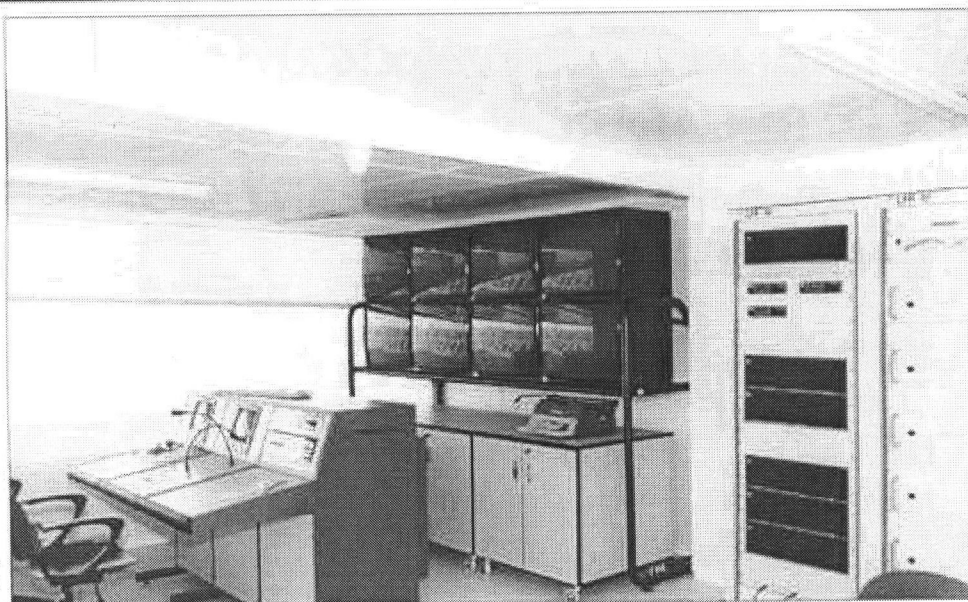
Máquina de sentadillas.
Camilla de cuádriceps.
Camilla de femorales.
Prensa.
Dorsaleras.
Máquina de hombros.
Máquina de tríceps.
Máquina de bíceps.
Máquina de pectorales.
Sistema de cargas libres (barras y discos).

Cajas (40 y 90 centímetros de alto).
Vallas.
Cinturones lastrados.
Balones medicinales.
Combas.
Mancuernas.
Planos inclinados.
Bancos inclinados.
Saco de boxeo.
Espalderas.
Colchonetas.

Preparador físico: Fabián Bazán.
Fisioterapeuta: Gustavo Scandolo.

● Rincones desconocidos del Nuevo Vivero

CLUB DEPORTIVO BADAJOZ S.A.D.



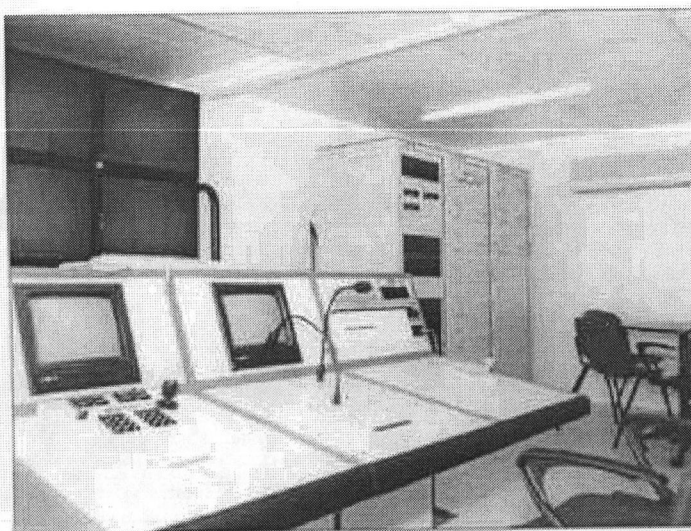
Unidad de Control y Organización (U.C.O.)

Figura Nº 2 Mayo 2000

Desde la U.C.O se vigila toda la seguridad del Estadio a través del control de los turnos de acceso, cámaras de televisión fijas y móviles, centralización de servicios de emergencias...

Las cámaras captan todo lo que ocurre dentro del Estadio, los pasillos y los aparcamientos, grabando en video cada partido y con la posibilidad de sacar fotografías.

Está controlada por especialistas del Cuerpo Nacional de Policía, y afortunadamente, hasta ahora ha tenido pocos problemas que resolver por la ausencia de graves incidentes en el "Nuevo Vivero".



El Badajoz tira el precio de los abonos para hacer afición

El pase de temporada para el Fondo Norte costará 20 euros, y con él se podrá asistir al partido de presentación ante el Recreativo.- ALBERTO GARCÍA/24-06-07

La receta para salir del pozo: afición+afición+afición. 'Ambición Blanquinegra' lo ha entendido así y se ha puesto manos a la obra. Para empezar, tira los precios de los abonos, exactamente los reduce a la mitad del año pasado. Una temporada completa en el Fondo Norte, incluido el partido de presentación ante el 'Recre' costará 20 euros, en Tribuna, a salvo de inclemencias, costará 50. Todo un regalo si 'Ambición' cumple la amenaza de subir el precio de las entradas. «Pretendemos que los aficionados se abonen, que entiendan que un pase para toda la temporada les va acostar menos que tres partidos», explicaba ayer Álvaro Roa, presidente de la plataforma que dirige el club blanquinegro.

El año pasado, el Badajoz consiguió poco más de 900 abonados, con esos ingresos y mucho esfuerzo, el equipo salió adelante. El objetivo este año es conseguir 2.500. Si las cuentas salen, el club tendrá más ingresos directos y podrá conseguir mejores ofertas por los espacios publicitarios del Nuevo Vivero. La ecuación, si funciona, es ideal; sobre todo porque además puede conseguir que 3.000 aficionados lleven en volandas el Badajoz en sus partidos en casa. Más ingresos, más apoyo, mejores resultados igual a colarse en la fase de ascenso.

Cecilio del Cid, vicepresidente de 'Ambición', no piensa en otra cosa. «La fase de ascenso es el objetivo», sentencia. «Vamos a trabajar para que este sea nuestro año, para salir de Tercera, para que el Badajoz esté donde se merece». Y para ello quiere despertar el sentimiento dormido de la afición pacense. «Tenemos que atraer a la gente, estamos en Tercera, pero en la mejor Tercera posible. Hace años, en estas mismas circunstancias, en el Vivero se metían cinco o seis mil personas», recuerda Del Cid.

Aprovechar la feria

Para agilizar la llegada de ingresos, 'Ambición' se ha propuesto utilizar la feria de Badajoz para conseguir abonados. Abrirán las oficinas del club en el Nuevo Vivero los martes y jueves de 18.00 a 21.00 horas, y además utilizarán un ejército de azafatas y voluntarios para captar abonados a pie de barra por el recinto ferial y por toda la ciudad. La idea es dar todas las facilidades posibles a los potenciales aficionados. Los abonados también participarán en el sorteo de regalos ofrecidos por empresas que colaboran con el club.

Lo más novedoso de la campaña presentada ayer es la apertura del Palco de Autoridades a los aficionados. Por 200 euros, reloj del Centenario de regalo incluido, no se puede encontrar nada más cómodo en el Nuevo Vivero, y las posibilidades de salir en una foto en estas páginas se multiplican insospechadamente. El órdago ya está echado, ahora sólo hay que esperar la respuesta de la afición. No van a encontrar nada más barato.

Tres primeras en un mes

Pero no sólo de abonos vive el hombre. 'Ambición' sigue ultimando la próxima temporada. El partido de presentación ya está cerrado, será el 27 ó 28 de julio ante el Recreativo de Huelva. También hay un primera cerrado para el Trofeo Ibérico, y otro ya está comprometido al 90%. «Ninguno de los tres va a cobrar por jugar en Badajoz, el

'Recre' incluso nos ha dicho que se hacen cargo de los gastos de desplazamiento», explicaba ayer Cecilio del Cid. Lo que está más complicado es conseguir un equipo portugués en las mismas condiciones económicas.

Vicente Colín, a falta de matices para hacer pública su renovación, ya está trabajando en la nueva plantilla y tiene virtualmente renovados a 10 ó 12 jugadores. La buena noticia para estos últimos es el fin de la política de 200 euros para todos. «No podemos exigir a los jugadores que lleguen a la fase de ascenso pagándoles 200 euros. Los más veteranos y los que tengan más responsabilidades cobrarán más que el resto». Pero siempre dentro de las posibilidades de un club más que modesto. «Lo que el Badajoz ofrece a sus jugadores son otras cosas, un buen estadio, una buena afición, entrenar sin tener que hacer 100 kilómetros en coche...». Sin duda, otras cosas.

Eloy Guerrero idea un proyecto que convence a Adolfo y los jugadores

El técnico da marcha atrás en su decisión de dimitir y la plantilla empieza hoy los entrenamientos; el propietario será el nuevo presidente del Badajoz

GABRIEL CORBACHO | BADAJOZ / 24/07/09

«Tengo que seguir si quiero que el Badajoz siga vivo», defiende el máximo accionista
«Ahora hay unos objetivos y un plan de trabajo definido», según Adolfo Muñoz

El propietario del Badajoz, Eloy Guerrero, ha movido ficha. En la mañana de ayer, consiguió reunir al entrenador recién dimitido y a varios jugadores para exponerles el proyecto deportivo que tiene en mente. Por el momento, les ha convencido y ha conseguido dos cosas importantes: que Adolfo Muñoz retire su dimisión y que la plantilla empiece a entrenar hoy a las 21.00 horas en La Granadilla.

«Quise tener una reunión con los jugadores y el entrenador para recuperar la confianza», explicó el propietario, quien cree que ha conseguido convencerles para que crean en un futuro tranquilo en el Badajoz. «Sin el apoyo de la afición, no conseguiremos nada», comentó Guerrero, quien, sin embargo, llama a la calma a los seguidores blanquinegros y quiere mantener aplazada la campaña de abonos: «Ahora mismo, tenemos otras prioridades», defendió. Una de ellas es pagar todo lo que se debe a jugadores y cuerpo técnico de la pasada temporada.

Guerrero cree que ha encontrado la mejor salida posible a la situación del Badajoz. «He llegado a la conclusión de que tengo que seguir si quiero que el Badajoz siga vivo», afirmó el propietario, quien también presidirá a partir de ahora la entidad. Su objetivo es constituir una junta directiva con cuatro vicepresidentes que se encargarán de otras tantas áreas: deportiva, económica, social y de instalaciones.

La opción de que la plataforma de aficionados 'Ambición Blanquinegra' sea la encargada de gestionar el club está descartada, aunque es muy posible que algunos de sus miembros formen parte de la nueva junta. «Espero que la gente tenga confianza en el nuevo proyecto y ojalá que a partir de ahora sólo tengamos que preocuparnos de los asuntos deportivos», concluyó el propietario.

Muñoz se retracta

El técnico Adolfo Muñoz confirmó que ha dado marcha atrás a su decisión de dimitir por la insistencia y las buenas intenciones de Guerrero. Ha aceptado ser de nuevo el

entrenador del Badajoz porque le ha ofrecido «un proyecto ilusionante». Otro de los motivos que han hecho que Adolfo cambie de postura es que «ahora hay unos objetivos definidos y un plan de trabajo establecido, además de una gran voluntad de movilizar a la masa social».

Los jugadores también han cambiado de opinión. «Quería que los futbolistas oyeran de la boca del propietario los planes que él tenía», declaró Adolfo. El centrocampista Gabri, uno de los blanquinegros que siguen de la pasada temporada, se mostró aliviado tras la reunión. «Lo que nos ha contado Eloy nos ha gustado», aseguró el jugador, que ha dejado atrás su postura pesimista de los últimos días: «Esta semana lo había pasado mal porque no sabía dónde iba a jugar». Por si fuera poco, a Gabri le deben tres meses y medio de la pasada campaña, aunque Guerrero ha prometido a la nueva plantilla que eso no pasará en la 2009/2010. «Eloy nos ha dicho que, si no salen las cuentas, está dispuesto a poner lo que haga falta de su bolsillo», contó Gabri. Si no hay cambios de última hora, el Badajoz echará a andar esta tarde con muchos cambios en la entidad pero con las mismas ambiciones que hace unas semanas.

ANTONIO GUEVARA PALACÍN

«Hemos dejado el club bastante mejor que cuando lo cogimos»

El líder de la directiva saliente hace balance del tiempo durante el que les dejaron gestionar el Badajoz / 30.07.09 - GABRIEL CORBACHO | BADAJOZ

Antonio Guevara intenta disfrutar de sus vacaciones sin la presión de las últimas semanas. Ya no es el presidente del Badajoz porque así lo ha querido el propietario, Eloy Guerrero, pero deja la entidad con la cabeza muy alta. Con él al mando, el club blanquinegro ha recuperado parte del terreno perdido en las temporadas anteriores. En su despedida, agradece el apoyo de su junta directiva, las instituciones y, sobre todo, da las gracias a la afición.

-¿Está tranquilo?

-Por supuesto. Cuando se deja una situación como la que tenía, llena de problemas, gestiones y trabajo, llega la tranquilidad. Sin olvidar que he estado en algo que me gusta y que ahora noto la inactividad.

-¿Qué ha sido lo mejor de este año y un mes que ha estado al frente?

-Sentirme blanquinegro al cien por cien y tratar de ayudar al Badajoz, al que llevo en la sangre. En definitiva, ser el presidente del club más importante de Extremadura.

-¿Y lo peor?

-No haber alcanzado todos los objetivos deportivos. Inexplicablemente, después de una temporada que iba muy bien, no acabo de entender por qué sólo conseguimos dos victorias en los últimos 14 partidos. No había razones objetivas para que eso ocurriera.

-¿Cómo vivió las últimas semanas al frente de la directiva?

-Muy mal. Soy una persona que se entrega por completo a lo que defiende y que no entiende que haya interferencias de ningún tipo. Cuando las ha habido, nos han disgustado y han hecho que no fuera aconsejable nuestra continuidad.

-¿Por qué cree que los cesaron realmente?

-Por no hacer las cosas bien, no, porque hemos dejado al club en una buena situación objetiva, no nos lo inventamos. Tampoco tengo un razonamiento para explicar lo que ha pasado. Lo único que está claro es que en el fútbol de las sociedades anónimas hay un propietario que puede tomar decisiones de este tipo, nada más.

-¿Cómo ha sido su relación con Eloy Guerrero?

-La relación ha sido perfecta. Yo me he mantenido en mi puesto de mando, haciendo lo que la junta directiva pensaba que había que hacer, y punto. Después ha llegado un momento en el que no se nos ha permitido actuar como lo veníamos haciendo y empezaron las conversaciones sobre si nuestra continuidad tenía fundamento.

-¿Cuál era la situación del club cuando tomaron las riendas?

-Lo hemos dejado bastante mejor que cuando lo cogimos, en todos los aspectos. El funcionamiento anterior del club impedía llegar hasta donde nosotros hemos conseguido llegar. Había problemas en el trato con otros clubes y muchas cosas que no se pueden desmenuzar y que tenías que ir resolviendo día a día. He tenido unos directivos muy eficaces que iban resolviendo los variados problemas que le surgían.

-¿Cuánto o qué le ha costado ser presidente del Badajoz?

-Algunas cantidades se han marchado, porque este es un cargo que conlleva un gasto que quizá no se pueda cuantificar. A nivel anímico, los sufrimientos han sido continuos desde que decidimos hacernos cargo del Badajoz. Cualquier problema que surgía, la comunicación de un embargo, un partido que había que ganar y que no ganamos... Todo nos preocupaba.

-¿Qué le diría a ese sector de la afición que le criticó en las últimas jornadas de la pasada campaña?

-El público tiene derecho a expresarse como quiera. Agradezco mucho todas las atenciones que la afición ha tenido conmigo y quiero decirles que lo importante en el Badajoz no es la persona que se sienta en el palco, sino los colores que tenemos que defender todos.

-¿Se abonará al Badajoz?

-Por supuesto. He sido abonado toda mi vida y estas circunstancias vividas en la presidencia no van a influir para que deje de serlo.

-¿Qué pasará esta temporada?

-El proyecto que tiene el Badajoz es el proyecto de la junta directiva que ha sido cesada. El entrenador y los jugadores, también el último fichaje Tete, han llegado al equipo gracias a nosotros y a dos meses de mucho trabajo nuestro. Para traer a cada futbolista, les hemos tocado la fibra sensible del Badajoz y del proyecto que les presentamos. Si demuestran su experiencia y el sentir blanquinegro que afirman tener, va a ser una gran temporada.

-Si es así, habrá que reconocer el mérito de la directiva saliente.

-No quiero medallas. El equipo que hay lo hemos hecho nosotros, bien o mal, el tiempo dirá. Pero hemos trabajado hasta el último día porque era nuestra obligación.

-Ha sido su segunda etapa como presidente. ¿Habrá una tercera?

-Nunca se sabe. Lo único que puedo decir es que estoy a disposición del Badajoz y que los colores blanquinegros los llevo dentro. Estaré dispuesto a aceptar cualquier cosa que me pidan.

Eloy ya tiene a sus hombres**El propietario del Badajoz presenta a los miembros de su nueva junta directiva****31.07.09 - GABRIEL CORBACHO | BADAJOZ****Presidente y responsable del área económica:** Eloy Guerrero.**Vicepresidente del área social e institucional:** Álvaro Roa.**Director deportivo:** Fernando D'Amico.**Portavoz y secretario general:** Fernando Valbuena.**Director de márketing:** Antonio González.

El resto: Juan Calixto Galán (Área Social e Institucional), Valdemar Serra (Fútbol Base), Luis Campiñez (Fútbol Base), Juan Antonio Moreno (Márquetin y Fútbol Base), Diego García (Márquetin) y Ángel Barroso (Márquetin).

Eloy Guerrero ya no está solo al frente del decano extremeño. Desde ayer, está rodeado de diez directivos que le ayudarán a construir «el nuevo Badajoz», una expresión muy repetida en la rueda de prensa que ofreció ayer. «Digo nuevo Badajoz porque esperamos que a partir de ahora sólo se hable del presente y futuro del club», afirmó el propietario. Guerrero quiso dar a conocer su junta directiva nada más constituirla para tranquilizar a la masa social. «Se ha decidido presentar la nueva directiva muy pronto porque era imprescindible que la afición y los medios conocieran al nuevo Badajoz», explicó. El gran objetivo del nuevo grupo gestor es «cambiar la imagen de la entidad» y «hacer un club serio y que aporte mucho a la ciudad». El propietario, y ahora también presidente, no quiso poner límites a sus aspiraciones: «Que con el quehacer del día a día seamos capaces de llevar, por qué no, al equipo a Primera», pidió Guerrero, que está orgulloso de reunir a una junta directiva muy identificada con su proyecto.

Álvaro Roa y D'Amico

La mano derecha de Guerrero será el vicepresidente Álvaro Roa, líder de la plataforma 'Ambición Blanquinegra'. Ya sabe lo que es gestionar el Badajoz y quiere recuperar las acciones que le dieron resultado hace dos años: «Vamos a intentar emular la época de 'Ambición Blanquinegra', con muchas gestiones a pie de calle», aseguró Roa.

Fernando D'Amico es el sustituto de Vicente Medina en la dirección deportiva. El argentino, que acaba de colgar las botas, trabajará para el Badajoz de una forma distinta: «Es un periodo difícil para mí, porque acabo de dejar el fútbol, pero ya estoy metido en una nueva función», reconoció D'Amico. El área deportiva es el que tiene menos carencias en este momento, ya que la plantilla está casi cerrada. «Vamos a ver como evoluciona el equipo en los primeros amistosos. Hay un grupo humano, que es lo más importante en un vestuario y sólo faltan dos Sub 23», resumió el ex jugador blanquinegro. D'Amico aportará su experiencia y pondrá énfasis en el fútbol base porque «ahí debe estar el futuro del club».

Otros miembros de la directiva son el jurista y nuevo portavoz del equipo Fernando Valbuena y Juan Calixto Galán, Fiscal de la Audiencia Provincial de Badajoz y nuevo miembro del Área Social e Institucional. Éste último aclaró que sólo se ocupará de las relaciones externas del club y que en ningún caso intervendrá en las áreas económica, jurídica o de gestión.

La AFE pagó a los jugadores la deuda de Eloy Guerrero

J. P./2-6-07

La Asociación de Futbolistas Españoles pagó el jueves los 164.000 euros que debía el Badajoz a los jugadores de la pasada temporada. Esta deuda fue la que provocó el descenso del club blanquinegro a Tercera.

La AFE pudo abonar la totalidad de las cantidades que se debían a los jugadores de la etapa de Eloy Guerrero, ya que al tratarse del único equipo de todo el fútbol nacional que no atendió a todos sus compromisos de pago al cierre de la temporada 2005-06 y su importe ser asequible, el organismo que protege los derechos de los futbolistas disponía de dinero suficiente en la caja común para garantizar el pago a los jugadores.

La AFE empezó a hacer llegar los cheques correspondientes a los sueldos de los diferentes jugadores que formaron parte de la plantilla de la temporada pasada el jueves por la mañana.

Esta cantidad tendrá que reponerla el Badajoz a la RFEF cuando vuelva a Segunda B, de lo contrario se quedaría en Tercera a pesar de haber logrado el ascenso de categoría por la vía deportiva.

Se mantiene el suspense de la gestión del Badajoz

'Ambición Blanquinegra' estudiará si la nueva propuesta ofrecida por el Consejo tiene viabilidad económica y jurídica

La gestión para la próxima temporada del Badajoz sigue en el aire. Al menos hasta este lunes. El Consejo de Administración ofreció una propuesta alternativa a la presentada en primera instancia por 'Ambición Blanquinegra', que ahora la actual gestora tendrá que estudiar con detenimiento antes de tomar una decisión definitiva. La cuestión que se plantea es si esta nueva oferta es viable económica y jurídicamente para el club blanquinegro.

Lo único que quedó claro en la prolongada reunión de la tarde-noche de ayer es que el único que podría garantizar la viabilidad del Badajoz es 'Ambición Blanquinegra', según comentó Fernando Balbuena, abogado de la plataforma de aficionados de la entidad decana del fútbol extremeño. El Consejo, formado por Luis Cano, Eloy Guerrero Jr., Manuel Vega y David Guerrero; rechazó la propuesta presentada por la asociación que vela por los intereses del Badajoz, representados por Álvaro Roa, Cecilio del Cid y Fernando Balbuena; por no considerarla razonable. Tras varias horas de deliberaciones, los consejeros quisieron recabar la opinión de entrenadores del fútbol base y jugadores de la primera plantilla en este asunto tan importante para el futuro de la entidad y llegaron a la conclusión que la única alternativa pasaba por ceder la gestión a 'Ambición Blanquinegra'. De esta forma, el Consejo realizó posteriormente una oferta intermedia, que tendrá que ser analizada por la plataforma para analizar si el Badajoz puede atender o no a sus obligaciones económicas y jurídicas. Si el informe no es favorable, en el sentido de que dicha propuesta no tenga un mínimo de solvencia económica, la actual gestora desestimaré la propuesta.

HISTORIA DE LA SAD: C.D. BADAJOZ

Empresarios y aficionados de Badajoz (1993-97)

Presidente: Félix Castillo.

Entrenadores: Boronat (93-94), Ortuondo (94-95 -hasta mayo-), Paco Herrera (95 -desde mayo-), Addison (95-96), Maceda (96-97) y Lotina (97-98 -hasta noviembre-).

Jugadores: Pozo, Barbaric, Sergio Morgado, Perepadenko, Mladenovic, De Paula, Zegarra, Emilio, Carlos Torres, Eloy, Sabino, Perera.

Posición (2ª A): 10º (93-94), 14ª (94-95), 6º (95-96) y 6º (96-97).

Bahía (1997-98)

Presidentes: Félix Castillo y Adelardo.

Entrenador: Joaquín Peiró (97-98 -desde noviembre-).

Jugadores: Munitis, Emilio, Txutxi, Urbano, Perera, Sabino.

Posición (2ª A): 6º (97-98).

Marcelo Tinelli (1998-2000)

Presidentes: Pepe Macías y Ligioiz.

Entrenadores: 'Toti' Iglesias (98-99), Ziarreta (98-99), Generelo (99-00 -hasta marzo-), Sarabia (2000 -desde marzo-) y Ciriaco Cano (2000-01).

Jugadores: Mancuso, Fernando y Patricio D'Amico, Carlos Torres, Villarroya, Ezequiel Castillo, D. Generelo, Bracamonte, Xavi Moro y Jorge Zafra.

Posición (2ª A): 14ª (98-99) y 16º (99-00).

Javier Tebas (2000-01)

Presidente: Manuel Ligioiz.

Entrenadores: Ciriaco Cano (2000-01) y Juanjo Díaz (2001-02 -hasta octubre-)

Jugadores: Leandro, Xavi Moro y Jorge Zafra, Nuno.

Posición (2ª A): 14º (2000-01).

Antonio Barradas (2001-03)

Presidentes: Ligioiz y Barradas.

Entrenadores: Alinho (2001-02 -octubre hasta abril-), Rodri (2001-02 -desde abril- y 2002-03 -hasta tercera jornada-), Conhe (2002-03 -septiembre hasta diciembre-), Zurdo López (2002-03 -diciembre hasta abril-), Paco Miranda (2003 -desde abril-).

Jugadores: Amarilla, Jorge Zafra, Mantecón, Zé Tó, Rodri.

Posición (2ª A): 12º (2001-02) y 22ª (2002-03).

Julio Del Camino, Luis Refolio y Eloy Guerrero (2003-04)

Presidente: Manuel Pérez Lozano.

Entrenador: Felines (2003-04 -hasta marzo-), Generelo (2003-04 -desde marzo- y 2004-05).

Jugadores: Josemi, Navarro, Cheli, Germán, Nene, Sergio Cruz, Traversa, Xavi Moro, Belmonte, Cabello, Rubén, Guzmán, Agustín.

Posición (2ª B): 4º (2003-04) y 7º (2004-05).

Eloy Guerrero (2004-09)

Presidentes: Pérez Lozano, Álvaro Roa, Antonio Guevara, Eloy Guerrero.

Entrenadores: 'Nene' Montero, Vicente Colín, Job, Fael, Adolfo.

Jugadores: Jorge Zafra, Dani, Juan Carlos, Juanpe, Velasco, Poli, D'Amico, Juan Germán, Rai, Moisés, Ruby, David Carmona, Tete.

Posición: 6º en 2ª B (2005-06) y en Tercera 7º (2006-07), 8º (2007-08), 5º (2008-2009), 1º (2009-10).

Una propiedad inestable

JAVI PÉREZ | BADAJÓZ | 22/10/09

De mano en mano va. Así se podría resumir la historia del Badajoz desde que en 1993 se convirtiera en Sociedad Anónima Deportiva. Desde entonces, el club decano del fútbol extremeño ha conocido ya ocho propietarios. Obligado por la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas, el club blanquinegro cambió radicalmente su filosofía y para muchos significó el principio del distanciamiento de la afición con la entidad. La ciudad de Badajoz representada en sus abonados de siempre convertidos en accionistas minoritarios, Bahía Torneos y Conciertos, Marcelo Tinelli, Javier Tebas, Antonio Barradas, la terna Julio Del Camino-Luis Refolio-Eloy Guerrero, este último en solitario, y ahora el nuevo grupo representado por Carlos Uriarte forman parte de la historia mercantil del Badajoz.

EMPRESARIOS Y AFICIONADOS

Una ciudad volcada con su equipo

En diciembre de 1993 comenzó una nueva era para el Badajoz. La transformación del club en SAD consiguió involucrar aún más a instituciones, empresas, aficionados y particulares con el club de la ciudad, enganchada en parte por el tirón del ascenso a Segunda conseguido un año antes. Había que cubrir un capital social de 113.000 millones de las extinguidas pesetas y toda la ciudad se volcó en la compra de acciones, principalmente liderada por Golf Guadiana y Marcial Duarte, que fueron los que más títulos suscribieron. El Ayuntamiento de Badajoz también participó con 25 millones de pesetas para cerrar 'in extremis' el proceso.

El Badajoz era de los pacenses y sus accionistas decidieron mantener a Félix Castillo como presidente de la entidad. Este idilio club-ciudad apenas duró cuatro temporadas, que por otra parte coincidieron con la mejor época del Badajoz en la parcela deportiva, justo hasta el desembarco de Bahía Torneos y Conciertos en noviembre de 1997.

En la retina del aficionado blanquinegro aún permanece imborrable la excelente primera vuelta con Marco Antonio Boronat en la 93-94 o aquella histórica temporada 95-96 en la que el Badajoz se quedó a un solo gol de la promoción de ascenso de la mano de Colin Addison y sus pupilos Carlos Torres y Zegarra. Inolvidables también fueron la campaña siguiente con Maceda en el banquillo y el internacional Eloy y la 97-98 que comenzó con el bueno de Miguel Ángel Lotina y concluyó con el 'maestro' Joaquín Peiró y el 'galáctico' Munitis -lástima de lesión- como primeras actuaciones de Bahía.

BAHÍA TORNEOS Y CONCIERTOS

La revolución Munitis

A partir de ahí, el Badajoz comenzó a mostrar los primeros síntomas de un divorcio anunciado. El club pasó a manos foráneas y el sentimiento blanquinegro comenzó a diluirse, aunque en las gradas ya hacía tiempo que el cemento se asomaba. Bahía Producciones presentó su oferta de compra y los pacenses no dudaron en correr para desprenderse de sus acciones. El grupo madrileño dedicado a la representación de jugadores colocó al mítico Adelardo Rodríguez en la presidencia en lugar de Félix Castillo.

MARCELO TINELLI (ESFINGE 20)**El 'show' argentino**

La nave blanquinegra iba a la deriva, pero en junio de 1998 emergió Marcelo Tinelli desde el otro lado del Atlántico y estalló la denominada 'Badajozmanía'. Finalizada la temporada 97-98, se hizo efectivo el contrato de compra-venta del Badajoz por el 'showman' argentino (Esfinge 20, nombre del grupo de ocho empresas que compró el club a Bahía). Tinelli centralizó todo el protagonismo blanquinegro con una entrada en escena estratosférica. Prometió a Maradona, Caniggia, Bebeto..., pero finalmente ninguno apareció por el antiguo Vivero, y convirtió en una macrofiesta de luces y fuegos artificiales al más puro estilo americano cada presentación del equipo en pleno mes de agosto. Pepe Macías accedía al sillón presidencial y el vestuario se llenó de argentinos. Mancuso, los hermanos D'Amico, Romagnoli, Ezequiel Castillo, Bisconti, Bracamonte... El Badajoz era conocido en Buenos Aires casi tanto como el Boca Juniors o el River Plate y hoy los porteños entre tangos y churrascos todavía siguen recordando al club blanquinegro, incluso un equipo aficionado, el Real Extremadura, juega con su escudo y equipación oficial. Tanto creció el juguete en manos del televisivo Tinelli que acabó descontrolado y hecho trizas.

JAVIER TEBAS (ESFINGE 20)**El poder en la sombra**

El globo fue deshinchándose poco a poco hasta que le estalló en sus propias manos. Tinelli se borró y le vendió el club a Javier Tebas (oficialmente a Esfinge 20) en enero de 2000. Entre medias (1 de junio de 1999), Macías había anunciado en rueda de prensa su dimisión y el Consejo de Administración designó por unanimidad a Manuel Lligoiz como su sustituto. El viejo Vivero cerraba sus puertas a finales de 1998 y con el vetusto estadio muchos aficionados dijeron adiós sin ni siquiera dar la bienvenida al Nuevo Vivero, que se inauguró en diciembre de ese mismo año.

El Badajoz había concluido en sexta posición durante las tres temporadas anteriores al aterrizaje frustrado de Tinelli y su 'show' mediático. La experiencia argentina terminó siendo desesperante para la grada en tres campeonatos al filo del alambre (14º en la 98-99, 16ª en la 99-00 y 14º en la 00-01).

ANTONIO BARRADAS**Un buen guiso mal 'alinhado'**

Con la huida hacia delante de Tinelli el club quedó gestionado por Tebas hasta que en octubre de 2001 Antonio Barradas entró en el club como un elefante en una cacharrería. Se autoproclamó presidente en detrimento de Lligoiz y le dio las riendas del equipo a Carlos Alinho como relevo del defenestrado Juanjo Díaz. La aventura portuguesa no pudo comenzar mejor. Alinho firmó un '7 de 7' como carta de presentación y el Nuevo Vivero parecía recuperar esa ilusión de las grandes tardes de su anciano progenitor. Pero todo resultó un espejismo y el técnico de Cabo Verde acabó en la calle, sustituido por Rodri. El carismático capitán, ahora entrenador, arregló el entuerto como pudo y logró salvar la temporada (2001-02) de forma digna.

DEL CAMINO-REFOLIO-GUERRERO

Los salvadores de la 'patria pacense'

El Badajoz había jugado tanto con fuego que acabó quemándose en el infierno de Segunda B en el ejercicio 2002-03. Barradas puso fin a una década prodigiosa en la categoría de plata y dejó al club centenario extremeño abandonado a su suerte. La entidad blanquinegra entró en coma profundo y el alcalde Miguel Celdrán recurrió a los empresarios de la ciudad para resucitar a un Badajoz moribundo. Después de interminables noches de reuniones y de promesas que luego desaparecieron con el viento y compromisos de los que nada se supo, sólo tres industriales pacenses dieron el paso al frente. Luis Refolio, Julio Del Camino y Eloy Guerrero cogieron el toro por los cuernos y el 8 de agosto del 2003 firmaron en Cáceres el acuerdo de 'precompra-venta' del Badajoz, mientras Felines aguardaba en el Hotel Río para coger las riendas del equipo.

El Badajoz volvía a ser de Badajoz después de seis años de amargas experiencias nacionales y hasta internacionales. La operación se cerró por 100.000 euros, pero lo más difícil empezaba en esos instantes. Había que reflotar el club y para ello era necesario restablecer el equilibrio patrimonial de la sociedad anónima deportiva con una ampliación de capital social. La presidencia del Consejo de Administración pasaba a ser de Manuel Pérez Lozano. Se configuró un proyecto en tiempo récord y casi sin hacer pretemporada (el club se compró el 8 de agosto) se plantó en junio en la fase de ascenso tras completar con Juanma Generelo como revulsivo en las últimas once jornadas una remontada de ensueño.

La etapa blanquinegra del tridente formado por Del Camino, Refolio y Guerrero estuvo plagada de dificultades, pero consiguió aplazar las deudas con Hacienda y Seguridad Social, esquivar un descenso de categoría al que parecía abocado en el verano de 2004 al pagar 319.765, 24 euros de las denuncias de los jugadores ante la AFE, levantar embargos de taquillas y de ayudas institucionales, aunque no se libró de que la ciudad le diera la espalda. Pero todo tenía un límite y ese llegó con la entrada de 2005.

El Badajoz comenzó el año de su centenario con los jugadores encerrados en el vestuario por impagos. La crisis institucional precipitó la salida de Del Camino y Refolio del club. Justo un año y cinco meses después, aquel acto de valentía de estos 'quijotes' pacenses acabó cediendo al pulso de los jugadores, pero antes de abandonar el barco quisieron dejar todo atado. Los dos empresarios pacenses anunciaron el 8 de enero sus deseos de vender su porcentaje de las acciones de la SAD, aunque antes de irse ambos abonaron -Guerrero no puso dinero- 100.000 euros para pagar las mensualidades atrasadas a los futbolistas, incluido el mes de diciembre.

ELOY GUERRERO

El llanero solitario

Eloy Guerrero asumía el control en solitario tras comprar en abril de 2005 la parte correspondiente a sus antiguos socios (el 66,6 por ciento de Éxitos Reunidos) por medio de una fórmula de canje por deuda, esto es a cambio de convertir en acciones la deuda de unos 700.000 euros que mantenía el Badajoz con Del Camino y Refolio.

Se desprendió de Generelo y apostó por Antonio Montero Nene para la campaña 2005-06. Pero los problemas económicos seguían asfixiando al Badajoz. Los jugadores hicieron público su malestar porque no cobraban y al final tanto desgaste le superó. Cansado de las críticas de cierto sector de la afición y del abandono total del

Ayuntamiento, el propietario del Complejo Alcántara puso el club en venta a final de esa temporada.

Consumado el descenso administrativo entró en escena Antonio 'Cachola', quien gracias a una 'operación-chanchullo', que derivaría posteriormente en un contencioso judicial, evitó su desaparición y de paso colocaba a su Cerro en Segunda B. La plataforma 'Ambición blanquinegra' cubrió ese vacío de poder en ese periodo. Después de tres temporadas a flote con dos juntas gestoras como remeros, el Badajoz, por fin, cambiaba de dueño. Este verano, Carlos Uriarte hizo escala en Badajoz para conocer el nuevo estadio y vio el cartel de 'se vende'. Convenció a este grupo del que poco ha trascendido salvo que se trata de cuatro empresarios, uno de ellos conocido en el fútbol europeo, y nada que ver con petrodólares ni turbantes. «No va venir ningún jeque árabe a ponerle nombre al estadio, ojalá. Ni tampoco se dedican a inversiones en el fútbol. Tranquilos, que os llevaréis una gran sorpresa», apuntó el artífice de la operación.

El daño de las SAD

22.10.09 - J. P. | BADAJOZ

La transformación en SAD del Badajoz hizo mucho daño a la entidad. Personajes de la historia viva del Badajoz como Félix Castillo o Pepe Espinosa así lo han manifestado en alguna ocasión. «Me gustaba tal y como estaba antes, con sus socios y sus asambleas. Hoy, cualquiera se hace con las acciones y, le quiera o no la afición, dirige el club», comentó en una entrevista pasada a este periódico Félix Castillo al ser preguntado por las SAD.

Pepe Espinosa, medio siglo al servicio del Badajoz, compartía la misma opinión. «Los socios pagaban sus cuotas y el club era como algo suyo. Ahora, con las SAD el socio prácticamente no cuenta y los accionistas minoritarios casi no tienen derecho de asistencia a las juntas», aunque reconocía que «el Badajoz no tenía salida cuando ascendió y gracias a Dios que el Ayuntamiento se echó para adelante y compró los 25 millones que restaban». Palabra sagrada de dos instituciones blanquinegras.

Pero los tiempos han cambiado y mucho. Félix Castillo, ocho años en la presidencia y catorce en la directiva, lo sabe muy bien. Antes, la presidencia era un cargo respetable - aunque tampoco estaba a salvo de los dolores de cabeza-, hoy es una patata caliente que nadie quiere. «El pobre Manolo Rojas me solía decir que el puesto de presidente del Badajoz era el más criticado de la ciudad, por encima incluso del de alcalde. Y yo siempre le decía de bromas: 'sí, pero tú cobras y yo no'».

Ahora muchos pacenses no sabrían decir quién es el presidente de la entidad y el Ayuntamiento hace tiempo que huye de todo lo que huele a blanquinegro.

Los 'cinco magníficos' del palco

Javi Pérez-HOY-12/07/09

Lo sufrieron y disfrutaron como nadie. Sólo ellos saben la pesada carga que se arrastra desde el puesto de mando y que ningún manual recoge. Pertenecen a la más alta gama del linaje del viejo Vivero. Antonio Ballesteros, Berna Calle, Antonio Guevara, Félix Castillo y Pepe Macías son los grandes garantes de su esplendoroso pasado. La cámara de los lores blanquinegra. Forman parte de la otra historia, la que no trasciende, la del antepalco, entre bambalinas. Gestiones cada una con sus vicisitudes, pero con un denominador común, Pepe Espinosa, erudito y alabardero inmortal del viejo Vivero. Cinco presidentes que dejaron huella en Badajoz y que este periódico ha reunido en torno a este mágico escenario para dejar immortalizado el momento para la historia.

Las anécdotas y alineaciones se suceden a ras de césped. Félix Castillo las caza al vuelo, que para eso es un excelente tirador. Conserva una memoria admirable. Recita de carrerilla cualquier once que se precie. «Tiene una memoria como la que tenía Fernando Echave que ya era un memorión», apunta Berna Calle. Antonio Guevara le va a la zaga rescatando el mítico equipo del primer ascenso en el 53.

Pepe Macías refleja una realidad, dolorosa, pero evidente. El declive del equipo coincidió con la emancipación del hogar de toda la vida. «En el único sitio donde verdaderamente se ha conseguido algo ha sido aquí, en el viejo Vivero. En el Nuevo Vivero todo lo que ha venido han sido desgracias. De Segunda a Segunda B, luego a Tercera y a punto de la desaparición. No hay ninguna alegría para el Badajoz en ese campo». Julián, encargado del césped durante la época gloriosa y que ahora ejerce las mismas funciones para la Fundación Municipal, se acerca a la tertulia y lanza el guante a modo de sugerencia. «Entre todos los que están aquí seguro que lo levantan cuando se lo propusieran».

Y Antonio Ballesteros hace una reflexión. «El viejo Vivero no desaparece, se transforma en un complejo deportivo. Ha terminado un capítulo de su vida, pero empieza otro nuevo. Posiblemente sea un vivero de atletas. Por eso debemos estar contentos de que el Ayuntamiento no haya enterrado la historia de El Vivero bajo bloques de viviendas y lo haya destinado a que sigan floreciendo nuevas generaciones de deportistas».

ANTONIO BALLESTEROS DONCEL

(1966-1970) El Trofeo Ibérico

El Trofeo Ibérico marca su mandato. Antonio Ballesteros (Badajoz, 1929) colocó a Badajoz en el mapa futbolístico internacional a pesar de su humilde condición como entidad. Como Mahoma no iba a la montaña se la trajo a Badajoz. «Por aquí han pasado los mejores equipos del mundo». El Trofeo Ibérico dio prestigio a la ciudad. «Entonces los mejores torneos de España eran el Carranza, el Teresa Herrera y el Ibérico», puntualiza.

Con Ballesteros se hizo la luz, motor que impulsó la creación del Trofeo Ibérico. «Miguel Murillo me presentó a Barreiros y pusimos la iluminación artificial. Con ese motivo nos entró la inquietud de organizar un acontecimiento de gran nivel y nos pusimos en contacto con la empresa Guijarro». Guevara hace un inciso. «Esas torretas luego se las vendí al Don Benito». Ballesteros prosigue. «Inauguró la luz artificial el Betis. Venía mucha gente de los pueblos porque era el primer campo con iluminación. Luego organizamos el primer Trofeo Ibérico en el que participaron Sporting de Lisboa, Barcelona y Flamengo. El equipo empezó a funcionar, la gente se entusiasmó y ese año

terminamos ascendiendo en Bilbao». Una experiencia inolvidable. «Fue el tercer ascenso del Badajoz. Todos los emigrantes extremeños que había allí me mantearon y me sacaron a hombros por todo Bilbao. Estaban como locos».

De salir por la puerta grande de Bilbao a mago de las finanzas en El Vivero. «En aquella portería -se refiere a la del Fondo Poniente- gané 500.000 pesetas para el Badajoz con una apuesta que tuve con Llaudet, presidente del Barcelona». Ballesteros cuenta la anécdota. «La cuestión era si el Barça pagaba 2,5 millones o 2 millones por un traspaso. Lo negociamos durante una cena en Pipo's y como no llegábamos a un acuerdo decidimos que al haber jugado los dos al fútbol nos lo apostábamos a penaltis. Nos presentamos en el campo a las seis y media o siete de la mañana, nos pusimos él la camiseta del Barcelona y yo la del Badajoz. Le acompañaba el vicepresidente Casajuana, pero al tercer chut entregamos los trastos porque fallábamos una barbaridad. En vista del éxito, Llaudet cedió a pagar los 2,5 millones por un jugador que se llamaba Jiménez». La historia tiene más miga y se remonta al traspaso de Pachón al Betis. Un negocio redondo. «Lo cambiamos por Jiménez, Hidalgo, Cruz, Carmet, y además conseguimos retenerle un año como cedido». Castillo le interrumpe. «Después Pachón se fue al Hércules y volvió aquí. Aquella delantera la formaban Monovar, Pérez Lozano, Tapia, Vicente Medina y Jiménez».

La clave de su gestión fue nombrar en su equipo a dos directores de banco. «Aquello nos daba una formalidad ante la administración muy grande». El Badajoz ganó en reputación. «Teníamos el respaldo del Banco Popular y el Banco Exterior de España. Nunca faltaba la puntualidad en los pagos, pero si alguna vez sucedía algún retraso lo adelantaban los bancos y nosotros lo reponíamos con algún traspaso. Lo primero que hicimos fue arreglar la casa del guarda Emilio, que no reunía las mejores condiciones. También levantamos las tapias y la fachada».

De su gran obra rescata la edición en la que saltó a la fama un joven portero que unos años después recibiría el apodo de 'Gato de Ordesa'. García Remón conquistó El Vivero, escenario donde empezó a labrar su leyenda en la portería del Madrid. «Cuando vino el Madrid al Trofeo Ibérico, en lugar de sacar a Betancourt pusieron a García Remón y yo me enfadé con Antonio Calderón porque se había acordado que jugaran los titulares y García Remón era un chaval desconocido. En este campo se destapó y se dio a conocer».

BERNARDINO DE LA CALLE GARCÍA

(1982-1985) La venta del campo

Quizás la época más difícil y convulsa le tocó sufrirla a Berna Calle. «No había más remedio. O vendíamos o no teníamos ni equipo ni campo. Sobre el club pesaba un embargo. Los focos ya estaban destinados para llevárselos a Piscinas Florida».

Berna Calle (Badajoz, 1929) vivió una etapa marcada por la angustia. Víctima del desgaste producido por la venta de El Vivero y el encierro de los jugadores, una Nochebuena presentó su dimisión. Ni siquiera la única visita en partido oficial del Real Madrid en la Copa del Rey solucionó los graves problemas de la entidad. «Pedí en una asamblea una auditoría porque no sabía donde me metía». Veintiséis años después quiere aprovechar la ocasión para aclarar el asunto de la doble venta. «No es verdad que el campo se haya vendido dos veces». Desvela cómo sucedieron los acontecimientos. «El alcalde Manolo Rojas me llamó para decirme que me esperaba en el Hotel Río con José Luis Peinado, director general de Caja Plasencia, porque había una solución para el club. En aquella época el Badajoz debía según mis cuentas 67 millones de pesetas. Se

habló de una venta por 83 millones de pesetas con una salvedad, se tenía que hacer en dos fases, que está recogido en escritura. Se podía calcular lo que valía el terreno según lo establecido por Ley y se quedó para una segunda valoración todas las edificaciones. Pero eso no es venderlo dos veces porque entonces se estaría llamando corruptos al alcalde, al del registro de la propiedad y al notario». A Calle le sobrepasaron los acontecimientos. «Nunca toqué ni una sola peseta, esa era mi primera norma. Anualmente se perdían 17 millones de pesetas. Vi que no podía levantar esto, pero no quise tirar de la segunda opción de recalificación de las edificaciones y por eso se cobró con Antonio Guevara. No se puede decir que se ha vendido dos veces».

Pero no todo han sido decepciones. Berna Calle se queda con el recuerdo de El Vivero resumidos en dos grandes momentos. «Mi primera satisfacción fue con el ascenso a Segunda en el 53. Estaba de delineante en las obras de la Base Aérea de Talavera y la gente llegaba hasta allí esperando el autobús del Badajoz. La segunda alegría fue cuando nos tocó por suerte el Real Madrid en la Copa y tuvimos que rechazar peticiones porque ya no había entradas. Se puso a tope. Se hicieron más de diez millones pesetas de caja».

ANTONIO GUEVARA PALACÍN

(1985-1990) Las bases para el ascenso

Recogió la herencia de Antonio Ballesteros para recuperar la época de esplendor del Trofeo Ibérico. «En un Badajoz-Valencia del Trofeo Ibérico salió en el primer tiempo un jugador que se llamaba Rivera, de La Torre de Miguel Sesmero, y metió un gol desde el medio campo, un gol de fábula. La directiva del Valencia no hablaba más que maravillas del futbolista. Así que bajé en el descanso a la caseta y le dije a Folgado, que era el entrenador, que no lo sacara en el segundo tiempo porque los del Valencia se lo llevaban. Y efectivamente, no salió, el Valencia se llevó la imagen que tenía de Rivera y a los dos días lo fichó». En este viaje al pasado, Antonio Guevara (Badajoz, 1940) no se olvida de Fernando Torcal.

Guevara plantó las bases de lo que redundaría en la década dorada con una «política canterista». Llegó a un club desolado, descendido a Tercera y acuciado por las deudas. Muchas similitudes con su segunda etapa. La actual. Lo llevó a Segunda B y de aquel bloque recogería sus frutos dos años después Félix Castillo con el ascenso a Segunda.

FÉLIX CASTILLO GRAGERA

(1990-1997) La década prodigiosa

El cuarto ascenso a Segunda llegó de la mano de Félix Castillo (Puebla de la Calzada, 1940). 25 años después El Vivero volvía a respirar el ambiente de la categoría de plata. Castillo puso color a los ascensos del Badajoz. Logró consolidar al equipo durante más de una década ininterrumpida, una permanencia nunca antes alcanzada. Una trayectoria que no se ha valorado como merece y que ahora en plena decadencia se añora. «El año anterior lo teníamos en la mano. Llevábamos 26 partidos sin perder y fuimos a perder el partido clave en Santiago de Compostela. Nos llevamos un gran disgusto. Vi llorar en el palco como un niño al alcalde Manuel Rojas». Pero el destino le tenía reservado un lugar en la gloria. «Nos levantamos de aquel disgusto tremendo después de ganarle al Cartagena en un partido memorable. Yo lo seguí desde el bar. No podía con los nervios».

También le tocó asumir la transformación del club en Sociedad Anónima Deportiva. «Por mandato legal -precisa-, no es que yo tuviera ganas de que fuera una SAD». En su etapa

se puso el marcador electrónico. Castillo ha pasado catorce años en El Vivero como directivo, cinco con Guevara, ocho de presidente y uno en la época de Fernando Pagador de la Peña. «Cuando fui directivo por primera vez hace 40 años el Badajoz tenía seis o siete mil socios de los cuales serían de Badajoz unos 1.200, el resto era de los pueblos porque antes no había tanto fútbol».

JOSÉ MARÍA MACÍAS-LIZASO

(1998-1999) Traslado al Nuevo Vivero

Siempre en un segundo plano, Pepe Macías (Badajoz, 1947) es uno de esos personajes que se han dedicado en cuerpo y alma al frenético ajetreo que se vivía por los pasillos del viejo Vivero. Le viene de casta porque su padre también fue directivo en la década de los 50. Con la primera venta del club a Tinelli le llegó su oportunidad. Pero su mejor momento lo saboreó en soledad, en su coche, sin rumbo fijo por la carretera de Cáceres. La tarde mágica del Cartagena. «Me marché del campo con el 2-1 porque no podía aguantar más. Volví cuando ya iban cinco. Bajé al césped y no me moví de ahí. Ese ha sido el día que más me he emocionado de mi vida. El recibimiento en el Ayuntamiento fue tremendo. No nos dejaban ni pasar. Luego en la feria con el autobús, aquello fue increíble».

Macías tiene el honor de ser el último presidente del viejo Vivero y el primero del nuevo. El hombre de la transición. «Te daba cosa marcharte, pero entonces era como cuando te mudas a un piso nuevo. Vas con ilusión». Aunque reconoce que le habría gustado seguir aquí. En ese sentido, recuerda que a mediados de los 80 y con Manolo Rojas de alcalde se celebró una asamblea «en la que se acordó remodelar el viejo campo. En 3 o 4 años teníamos uno nuevo en el mismo sitio donde a la gente le gustaba ver fútbol».

En su repaso, Macías no puede evitar el reconocimiento a la figura de Manuel Rojas. «Cuando entró Félix teníamos que presentar una póliza de 30 millones de pesetas y fue el propio Manolo Rojas quien personalmente firmó la póliza de crédito. Este detalle refleja cómo estaba de implicado el alcalde con el equipo. Ahora resulta impensable».

Revisado y terminado en el verano del 2010
Encuadernado en Imprenta Encuadernaciones Badajoz, s.l.

“Proyecto de estudio y Plan Estratégico del
Club Deportivo Badajoz”

Benito Ramos Granado